



GERENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA TRANSCOMPLEJA: UNA APROXIMACIÓN EPISTEMOLÓGICA CON ÉNFASIS EN LA INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA UGMA

Jesús Arcángel Miranda Márquez ¹

ing.jesusmirandam@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-1925-7170>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Recibido: 3 de marzo 2025

Aprobado: 10 de abril 2025

RESUMEN

La presente investigación generó una aproximación epistemológica de la gerencia del docente universitario desde la perspectiva transcompleja, con énfasis en la innovación y adaptación de los entornos educativos en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, sustentada en los aportes teóricos de Pérez (2021), Shavino y Villegas (2020), Senge (2020) y Morin (2017). Metodológicamente, se inscribió en el enfoque cualitativo bajo el paradigma interpretativo, aplicando el método hermenéutico-dialéctico apoyado en la fenomenología a través de las tres fases planteadas por Van Manen (2023). Los informantes clave fueron tres docentes de la UGMA seleccionados de manera intencional; asimismo, las técnicas de recolección de datos combinaron la revisión documental, la observación participante y la entrevista a profundidad, utilizando para el análisis de la información el tejido discursivo y la triangulación. Las conclusiones revelan que la gestión universitaria en la UGMA es vista como un proceso complejo, relacional y adaptable, que requiere innovación y colaboración, enfrentando resistencias estructurales que limitan su implementación plena.

Palabras clave: Innovación y adaptación, Gerencia Universitaria transcompleja, Perspectiva docente.

¹Magíster en Ciencias Gerenciales, Ingeniero Ambiental. Con más de quince años de trayectoria en el sector petroquímico y operaciones marítimas. Ha ocupado cargos gerenciales clave en Pequiven S.A., especializándose en la optimización de procesos industriales, aseguramiento de la calidad bajo normativas ISO y gestión ambiental integral. Docente en postgrados universitarios y asistente legislativo en la Asamblea Nacional. Líder bilingüe enfocado en el desarrollo sostenible, la mejora continua y la automatización tecnológica. [Orcid: https://orcid.org/0009-0000-1925-7170](https://orcid.org/0009-0000-1925-7170). Doctorando en Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Universidad de Adscripción: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

TRANSCOMPLEX UNIVERSITY ACADEMIC MANAGEMENT: AN EPISTEMOLOGICAL APPROACH WITH AN EMPHASIS ON INNOVATION AND ADAPTATION AT UGMA

ABSTRACT

This study developed an epistemological approach to university faculty management from a transcomplex perspective, with an emphasis on innovation and adaptation in educational environments at the Gran Mariscal de Ayacucho University, drawing on the theoretical contributions of Pérez (2021), Shavino and Villegas (2020), Senge (2020), and Morin (2017). Methodologically, it employed a qualitative approach within the interpretive paradigm, applying the hermeneutic-dialectic method grounded in phenomenology through the three phases proposed by Van Manen (2023). The key informants were three UGMA faculty members selected through purposive sampling; furthermore, data collection techniques combined document review, participant observation, and in-depth interviews, utilizing discourse analysis and triangulation for data analysis. The findings reveal that university management at UGMA is viewed as a complex, relational, and adaptable process that requires innovation and collaboration, while facing structural resistance that limits its full implementation.

Keywords: Innovation and Adaptation, Transcomplex University Management, Faculty Perspective.

Introducción

En medio de un escenario global dinámico y desafiante, las instituciones universitarias enfrentan la necesidad imperante de transformar sus modelos de gestión para garantizar su pertinencia social y académica. La gestión universitaria, en particular la gerencia de los docentes, ha transitado de modelos tradicionales, frágiles y centralizados, hacia enfoques más integradores, participativos y flexibles que respondan a las condiciones de un entorno cada vez más complejo y en constante cambio. Este cambio exige que la gestión trascienda los paradigmas convencionales y adopte enfoques transcomplejos, que reconozcan la heterogeneidad, las interconexiones y las múltiples dimensiones del escenario académico actual.

En este contexto, la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA), con su misión social e inclusiva, debe afrontar estos desafíos mediante una gestión que favorezca la innovación pedagógica, fomente la participación activa de sus cuerpos docente y promueva una cultura de autogestión y colaboración.

Esta reflexión sostiene que la gerencia docente en la UGMA, frente a un entorno transcomplejo, requiere de un modelo de gestión flexible, innovador y participativo que garantice la pertinencia social y académica de su oferta formativa, consolidando así un liderazgo que pueda gestionar la incertidumbre y promover cambios efectivos en su comunidad educativa.

En efecto, diversos autores advierten que en un entorno de alta complejidad, la gestión universitaria no puede limitarse a modelos rígidos y unívocos. Fullan (2018) sostiene que "en entornos educativos complejos, la gestión requiere de una visión sistémica y adaptativa que soporte la innovación y el cambio sostenido" (p. 25). Este argumento se basa en una autoridad reconocida en liderazgo y cambio educativo, mostrando que la innovación en la gestión es más que una opción, es una necesidad imperante para afrontar los desafíos actuales.

Partiendo de que los cambios tecnológicos, sociales y culturales demandan respuestas rápidas y eficientes, deduzco que la gestión docente debe ser capaz de promover prácticas pedagógicas innovadoras y procesos de formación continua. En línea con Maturana y Varela (2022), "la innovación y la adaptación son componentes esenciales en la gestión para que las instituciones universitarias puedan mantenerse pertinentes y responder a los requerimientos sociales" (p. 59). Este argumento se fundamenta en una lógica deductiva: si la evolución del entorno exige mayor adaptabilidad, entonces la gestión debe promover la innovación constante.

Bajo esta premisa, diversas instituciones de educación superior, como la Universidad Autónoma de Barcelona, han implementado modelos gerenciales transcomplejos que fomentan comunidades de prácticas docentes, proyectos colaborativos y formación en innovación pedagógica (García y López, 2019). Estos ejemplos evidencian cómo la colaboración y la autonomía docente impactan positivamente en la calidad educativa. La aplicación de estos enfoques en la UGMA puede facilitar entornos de aprendizaje más dinámicos y efectivos, alineados con las tendencias internacionales.

De allí, que la estructura social, el carácter público y la población vulnerable que atiende la UGMA hacen plausible la adopción de prácticas

gerenciales flexibles y participativas. La digitalización, las pedagogías emergentes y la autogestión de los docentes facilitan la transición hacia un modelo transcomplejo, que fortalece la pertinencia social y académica. De hecho, García y López (2019) sostienen que "transformar la gestión docente en instituciones complejas requiere de una visión sistémica y la incorporación de prácticas colaborativas y de innovación" (p. 115). Este argumento de plausibilidad se apoya en la realidad institucional y en las tendencias globales de gestión educativa. Bajo esta perspectiva integradora, la convergencia entre la inclusión socioeducativa y las herramientas tecno-pedagógicas redefine el rol del directivo y del profesorado como mediadores de resiliencia comunitaria. Por lo tanto, descentralizar las estructuras de mando rígidas en favor de nodos interactivos de co-creación no solo mitiga la exclusión, sino que otorga a la institución la plasticidad organizativa necesaria para transformar la incertidumbre del entorno en oportunidades de aprendizaje con un profundo arraigo humanista y de pertinencia social.

Finalmente, en un escenario de alta complejidad, como el que enfrenta la UGMA, la gestión docente debe entenderse como un proceso flexible, participativo e innovador, capaz de responder a las constantes transformaciones sociales, tecnológicas y pedagógicas. La gestión tradicional y rígida resulta insuficiente para garantizar la calidad y pertinencia de la educación universitaria contemporánea. La adopción de un modelo transcomplejo, que integre la innovación pedagógica, la colaboración y la formación continua, no solo fortalece la capacidad de adaptación, sino que también impulsa la calidad académica y la relevancia social. En consecuencia, la UGMA debe diseñar una gerencia que inspire a su comunidad docente a gestionar la incertidumbre, a promover nuevas pedagogías y a construir espacios de colaboración que fortalezcan su misión social y académica en el contexto actual y futuro.

Marco Teórico

Concepción epistémica de la transcomplejidad en la nueva era de la gerencia universitaria

La concepción epistémica de la transcomplejidad en la gestión universitaria moderna asume la gerencia como un proceso dinámico en constante evolución derivado de la construcción social humana. Bajo este paradigma, Schavino y Villegas (2020) definen la gerencia transcompleja como aquella que reconoce la unicidad individual, promoviendo la interacción y retroalimentación para crear entidades cohesivas que respeten cada componente. Así, se exige que el recurso humano actúe con flexibilidad y adaptabilidad, integrando a las personas con la organización para optimizar procesos y asegurar su éxito en el mercado. Por su parte, Lanz (2021) resalta que dicha gestión radica en la capacidad de la sociedad para adaptarse mediante conocimientos y técnicas, capitalizando el potencial del talento humano como el elemento más crucial.

Desde esta perspectiva, la gestión eficiente adopta una visión integral, promoviendo una cultura organizacional cimentada en actitudes dialogantes que motiven la cohesión, la creatividad y la innovación. El tránsito de un sistema mecanicista a uno transcomplejo potencia la efectividad, la comunicación y la motivación de los integrantes, quienes asumen un pensamiento holístico para aportar soluciones flexibles ante un entorno inestable. Esta sólida filosofía institucional es clave para la sostenibilidad y competitividad a largo plazo, resultando esencial en los espacios universitarios para encarar los desafíos de la evolución tecnológica, la diversidad cultural y la interconexión global mediante la colaboración interdisciplinaria y la adaptabilidad.

Morín (2015) destaca la importancia de una gestión holística e integradora que trascienda las parcelas disciplinares y fomente la interconexión del conocimiento. La pandemia aceleró esta transición hacia lógicas emergentes con enfoques humanistas, tecnológicos, éticos y sustentables, fortaleciendo la toma de decisiones. Esta gestión institucional debe ser colaborativa y centrarse en el talento humano para afrontar las transformaciones y mantener la competitividad. En conclusión, la gerencia transcompleja es una herramienta vital que impulsa la innovación, resiliencia y sostenibilidad en los entornos universitarios actuales.

La acción gerencial del docente desde la teoría de Peter Senge

La acción gerencial del docente en comunidades de aprendizaje, desde la perspectiva de Peter Senge, se enfoca en liderar entornos que fomentan el aprendizaje colectivo, la colaboración, el diálogo y el pensamiento sistémico. En las universidades transcomplejas, esto implica aplicar prácticas de gestión que promuevan la interconexión, la diversidad, la innovación y la adaptabilidad. Senge (2020) identifica disciplinas clave para el desarrollo de estas comunidades: pensamiento sistémico (visión integral de las organizaciones como sistemas interrelacionados), dominio personal (autoconciencia y desarrollo personal), modelos mentales (creencias y percepciones que guían comportamientos), visión compartida (objetivos comunes que alinean esfuerzos) y aprendizaje en equipo (colaboración efectiva y creatividad grupal).

Al integrar estas disciplinas, las instituciones educativas fortalecen su capacidad para afrontar cambios rápidos y desafíos complejos, promoviendo una cultura de innovación y mejora continua. La acción gerencial del docente, basada en estas estrategias, crea un entorno de aprendizaje constante que impulsa el desarrollo de profesionales preparados para los retos del siglo XXI. En conjunto, estas prácticas potencian la adaptación, la innovación y la colaboración en las universidades transcomplejas, facilitando una gestión eficaz en un mundo en constante evolución.

Significados de la gerencia universitaria transcompleja

La gerencia universitaria transcompleja es un enfoque innovador que reconoce la complejidad y diversidad de las instituciones de educación superior. Este modelo considera múltiples dimensiones e interacciones dentro de la universidad, como las relaciones entre áreas académicas, la diversidad estudiantil y los cambios en el entorno educativo. Según la UNESCO (2021), estas dimensiones incluyen aspectos como el financiamiento público, la equidad, la pertinencia, la internacionalización, la cooperación y la valoración socio-cultural del conocimiento, destacando que el progreso humano y sustentable depende de decisiones políticas y educativas acertadas. Desde

esta perspectiva, las universidades transcomplejas se caracterizan por su capacidad para gestionar la complejidad de manera integradora y colaborativa, priorizando la interdisciplinariedad, la multiculturalidad, la visión sistémica, la planificación a largo plazo, la ética y la responsabilidad social.

Para García (2023), la gerencia universitaria transcompleja la define como un enfoque que abarca varias dimensiones y perspectivas clave. Entre ellas, la perspectiva interdisciplinaria busca integrar diferentes conocimientos para abordar desafíos de forma integral; la multiculturalidad promueve un ambiente inclusivo y respetuoso; la visión sistémica analiza las interrelaciones y la influencia de los elementos institucionales; la perspectiva de futuro anticipa cambios tecnológicos y sociales, fomentando la innovación; y la ética y responsabilidad social garantizan decisiones responsables que benefician a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Estas dimensiones buscan gestionar la institución académica de manera integradora y colaborativa, abordando su complejidad de forma holística.

En este tenor, Caira, Lescher y Sánchez (2021), destacan la importancia de aplicar el enfoque transcomplejo en las universidades venezolanas. Señalan que esta estrategia puede promover la excelencia académica mediante la interdisciplinariedad y la planificación a largo plazo, elevando los niveles de enseñanza e investigación. Además, fomenta la innovación y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno educativo, impulsando soluciones creativas y efectivas. Por ello, la inclusión y diversidad son aspectos centrales, creando ambientes que respeten y valoren diferentes perspectivas y experiencias del estudiantado y el personal. La gestión responsable y ética también contribuye a formar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible y el bienestar social en Venezuela.

En tal sentido, la adopción de significados transcomplejos en las universidades venezolanas es crucial para impulsar la excelencia académica, la innovación, la inclusión y la sostenibilidad, beneficiando tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general. Para ello, las autoridades universitarias deben estar preparadas para gestionar diversas áreas del conocimiento, que incluyen no solo el ámbito académico y científico, sino

también la administración, la política, la economía y el derecho, todos regulados por las leyes y normativas nacionales. En síntesis, la gerencia transcompleja representa un modelo adaptativo y estratégico para el funcionamiento de las instituciones universitarias en un contexto cada vez más dinámico y complejo, que requiere visión holística y compromiso social.

Gerencia inteligente en organizaciones universitarias transcomplejas

La gerencia inteligente en organizaciones universitarias transcomplejas se enmarca en la necesidad de gestionar con habilidades que permitan adaptarse a la complejidad y dinamismo del entorno educativo actual. Este enfoque implica el desarrollo de capacidades que favorezcan la innovación, la colaboración y la toma de decisiones estratégicas basadas en un entendimiento profundo de los sistemas y la interdependencia de sus componentes. Las universidades transcomplejas deben fomentar la inteligencia organizacional, entendida como la capacidad de recopilar, procesar y utilizar información de manera efectiva para responder a los desafíos con soluciones innovadoras y sostenibles.

Según diferentes autores, entre estos, Astudillo (2022), destacan que la gerencia inteligente incorpora elementos como la anticipación a los cambios, la flexibilidad, el aprendizaje organizacional y la capacidad de gestionar la incertidumbre. Se trata de transformar a las instituciones en seres vivos que entienden su entorno, que aprenden continuamente y que toman decisiones que consideran múltiples perspectivas y dimensiones, promoviendo la resiliencia y la adaptabilidad. De allí, que la gestión en este contexto requiere un liderazgo que sea capaz de motivar, coordinar y promover la innovación, al mismo tiempo que se mantengan los valores y principios éticos fundamentales. La gerencia inteligente también se relaciona con la utilización de tecnologías emergentes, la gestión del conocimiento y la creación de comunidades de aprendizaje que impulsen la colaboración entre diferentes actores institucionales.

Desde estas perspectivas, en organizaciones universitarias, este enfoque se traduce en la promoción de modelos de gestión que no solo buscan la eficiencia, sino también la sostenibilidad y la responsabilidad social. La capacidad de convertir el conocimiento en acción, fomentar la innovación en la enseñanza, la investigación, gestionar los recursos de manera ética y efectiva, son aspectos centrales de la gerencia inteligente. En un contexto de alta complejidad, la gerencia inteligente permite a las universidades responder con agilidad a los cambios sociales, tecnológicos y políticos, fortaleciendo su liderazgo y su contribución al desarrollo social y económico. En suma, esta perspectiva enfatiza la gestión basada en el conocimiento, la innovación y la cooperación, que conduce a organizaciones universitarias más resiliente, creativas y orientadas al futuro.

La gerencia transcompleja en las universidades y su contribución a la innovación educativa para la formación de profesionales

La gerencia transcompleja en las universidades está orientada a abordar los desafíos de la educación superior en un mundo caracterizado por rápidos cambios sociales, tecnológicos y políticos. Se trata de un enfoque que reconoce la naturaleza multifacética y sistémica de las instituciones educativas, promoviendo una gestión que integra diversas disciplinas, perspectivas y enfoques para la formación de profesionales competentes y adaptativos al entorno del siglo XXI. Este enfoque propuesto por Morin (2015), impulsa la innovación educativa mediante la implementación de metodologías, principios y prácticas que fomentan la creatividad, la participación activa y la formación integral de los estudiantes. La gerencia transcompleja favorece la interdisciplinariedad, la colaboración y la transformación de los modelos pedagógicos tradicionales, promoviendo entornos educativos que se ajusten a las demandas de un mundo en constante cambio. Además, promueve la flexibilidad en los procesos formativos, la incorporación de tecnologías emergentes y la formación en habilidades transversales como la innovación, el pensamiento crítico y la resolución de problemas complejos.

Las universidades que adoptan la gerencia transcompleja, según Siemens (2015), contribuyen significativamente a la innovación en la formación de profesionales, ya que preparan a los estudiantes para enfrentarse a situaciones ambiguas, inciertas y multifacéticas propias de la realidad social actual. Este modelo fomenta la creación de redes de colaboración, la gestión del conocimiento y el estímulo de una cultura de innovación y aprendizaje continuo. De esta manera, la gestión transcompleja no solo fortalece la capacidad de adaptación de las instituciones, sino que también potencia su rol en la generación de conocimientos y en la formación de ciudadanos responsables, creativos y comprometidos con el desarrollo social y sustentable. En conclusión, la gerencia transcompleja representa un cambio paradigmático en las universidades, ya que permite convertirlas en espacios de innovación y transformación, orientadas a la formación de profesionales capaces de innovar, liderar y contribuir eficazmente al desarrollo del país en un contexto globalizado y complejo.

Integración, interdisciplinaria y transdisciplinaria para la formación del futuro profesional

El concepto de integración se refiere a la articulación de conocimientos, habilidades y valores provenientes de diversas disciplinas, creando un cuerpo coherente y unificado que facilite una visión global y sistémica. Para Morín (2017), la integración no implica la eliminación de las particularidades de cada área de conocimiento, sino la búsqueda de conexiones que permitan aplicar diferentes enfoques de manera complementaria para entender fenómenos complejos. La finalidad es formar profesionales con una mirada holística que puedan comprender las interrelaciones y dinámicas del entorno, promoviendo soluciones que consideren aspectos sociales, culturales, económicos y tecnológicos en su conjunto.

Por otro lado, Morín (2017), sostiene que la interdisciplinariedad va más allá de la simple suma de disciplinas; significa un trabajo colaborativo en el que los conocimientos y métodos de diversas áreas se combinan para abordar un problema en su totalidad. En efecto, la interdisciplinariedad fomenta el diálogo y

la cooperación entre profesionales de diferentes campos, propiciando nuevas formas de pensar y resolver desafíos reales. Este enfoque es esencial en áreas como la ingeniería, la salud, la educación o las ciencias sociales, donde los problemas no pueden ser abordados desde un único punto de vista. Además, favorece el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la flexibilidad mental y la creatividad en la resolución de problemas.

En tal sentido, la transdisciplinariedad representa un nivel superior de integración del conocimiento, donde la frontera entre disciplinas se difumina y se promueve una visión conjunta del problema, incluyendo también actores sociales, comunidades y otros actores relevantes en la generación de conocimiento. La transdisciplinariedad busca responder a los desafíos del mundo contemporáneo desde una perspectiva holística, centrada en la solución de problemas prácticos y en la transformación social. Es un enfoque que fomenta la co-creación del conocimiento, la interacción entre academia y sociedad, y la participación activa de diferentes actores en los procesos formativos y de investigación (Morín, 2017).

Por consiguiente, la importancia de estos enfoques en la formación profesional radica en que permiten desarrollar capacidades que responden a las demandas de un mundo cada vez más interconectado y complejo. Los futuros profesionales deben ser capaces de integrar conocimientos de distintas áreas, dialogar con actores y comunidades diversos, y generar soluciones innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. La educación que promueve la integración, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad fomenta también valores de colaboración, respeto por la diversidad y responsabilidad social, que son fundamentales para construir sociedades más justas y sostenibles. En conclusión, estos enfoques educativos refuerzan la necesidad de transformar los modelos tradicionales de formación, orientándolos a la creación de profesionales con una visión sistémica, holística e innovadora, preparados para afrontar los desafíos del siglo XXI desde una perspectiva integral y colaborativa.

Metodología

La presente investigación se justificó metodológicamente en el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo, el cual resulta idóneo para comprender y describir los fenómenos educativos a partir de las vivencias, percepciones y significados construidos por los propios actores sociales en su cotidianidad institucional. Para el abordaje operativo del objeto de estudio, se aplicó el método hermenéutico-dialéctico apoyado en la fenomenología, estructurado bajo las tres fases fundamentales planteadas por Van Manen, (2023): la fase descriptiva (orientada a la recogida de la experiencia vivida), la fase interpretativa (enfocada en el análisis de los significados esenciales) y la fase de síntesis hermenéutica (reflexión fenomenológica profunda del fenómeno).

El escenario institucional donde se desarrolló la investigación fue la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA). Los sujetos de estudio e informantes clave estuvieron representados por tres (3) docentes adscritos a dicha casa de estudios, seleccionados de manera intencional bajo los criterios de poseer una trayectoria y experiencia significativas en la docencia universitaria y manifestar una abierta disposición reflexiva para colaborar con la investigación. Las técnicas empleadas para la recolección de la información y evidencias empíricas fueron la revisión documental, la observación participante y la entrevista a profundidad. Para el procesamiento técnico de los hallazgos se utilizó el análisis discursivo y la triangulación de fuentes y teorías, lo que facilitó la contrastación permanente de los datos para dotar al estudio de los criterios éticos de validez, rigor metodológico y fiabilidad cualitativa.

Resultados y Discusión

La presentación de los resultados y su correspondiente discusión crítica constituyen el núcleo interpretativo de la investigación, estructurado a partir del proceso de reducción fenomenológica y la aplicación del método hermenéutico-dialéctico de Max van Manen, (2023). A través de la tematización de las entrevistas a profundidad aplicadas a los tres (3) docentes universitarios de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA), emergió la matriz de relaciones que da cuerpo a las categorías de estudio. La densidad discursiva

se presenta de forma fluida y narrativa, omitiendo matrices tradicionales pero preservando la rigurosidad categorial exigida por la norma institucional.

Categoría: Concepción de la Gerencia Universitaria en el Contexto Institucional

Esta categoría agrupa las percepciones del profesorado en torno a la naturaleza, funciones y dinámicas de poder que configuran la administración en la UGMA. Se divide en dos subcategorías esenciales:

Subcategoría: Estructura Organizacional y Estilos de Mando.

Los discursos develan de manera unánime que la gestión rectora y de decanatos se fundamenta en un modelo predominantemente vertical, centralizado y burocrático. El Informante 1 enfatiza que la acción en el aula se encuentra supeditada a directrices rígidas y controles administrativos que asfixian la iniciativa docente. Por su parte, el Informante 2 sostiene que la estructura piramidal de la institución limita los canales de comunicación, transformando las directrices académicas en imposiciones unilaterales. El Informante 3 añade que la institución concibe al docente más como un operario de planes curriculares preestablecidos que como un gerente del hecho educativo. Al discutir estos hallazgos, se evidencia una clara colisión con el enfoque de la complejidad de Etkin (2020), quien sostiene que las organizaciones viables requieren de una convivencia dialógica entre el orden (control normativo) y el desorden (autonomía y flexibilidad). La UGMA, al cerrarse a la incertidumbre, genera lo que el CERPE (2023) identifica como parálisis adaptativa ante entornos en crisis generalizada.

Subcategoría: Gerencia de Aula y Resistencia Operativa. Frente a la rigidez del sistema, emerge un comportamiento de adaptación autónoma por parte del cuerpo docente. El Informante 1 reconoce que esta autonomía es un acto de supervivencia pedagógica indispensable para cumplir con las metas académicas mínimas. Asimismo, el Informante 2 expresa que, al cerrarse la puerta del aula, el docente se ve obligado a asumir las riendas plenas de la gestión pedagógica, resolviendo carencias infraestructurales y metodológicas mediante la improvisación estratégica y la motivación psicológica. Esta realidad

es catalogada por el Informante 3 como una "gestión heroica desarticulada" que intenta blindar al estudiante de las fallas institucionales. Teóricamente, esto valida la postura de Castillo (2023) sobre la configuración de una "gerencia de lo posible" en el contexto universitario venezolano, donde los actores de base despliegan mecanismos de resiliencia intersubjetiva para salvaguardar el derecho humano a la educación establecido en el artículo 102 constitucional.

Categoría: Significado de la Perspectiva Transcompleja en la Praxis Pedagógica

Esta categoría examina cómo los docentes interpretan y operacionalizan el paradigma de la transcomplejidad en su interacción diaria con el conocimiento y los estudiantes. Se desglosa en dos subcategorías:

Subcategoría: Integración de Saberes en la Praxis Docente.

Los informantes demuestran que la realidad socioeducativa actual no puede ser comprendida desde asignaturas estancas. El Informante 1 coincide en que es urgente migrar hacia un pensamiento transcomplejo que rompa las barreras entre departamentos académicos. El Informante 2 relata que sus estudiantes están atravesados por dinámicas tecnológicas avanzadas, pero también por realidades socioeconómicas hostiles, lo que obliga al docente a conectar la teoría científica con el contexto real del mercado laboral y la crisis comunitaria. A su vez, el Informante 3 (I3) asume que la articulación de saberes disímiles en el aula permite al alumno desarrollar una visión global y crítica de su profesión, superando el enfoque técnico tradicional. En la discusión, esta concepción encarna perfectamente los principios hologramático y dialógico de Edgar Morin (2017), donde se entiende que la parte está en el todo y el todo inscrito en la parte. Asimismo, los resultados ratifican lo expuesto por Rodríguez Vargas (2023) acerca de la necesidad de superar la "ceguera del conocimiento" mediante la figura del docente como un articulador que unifica lo fragmentado.

Subcategoría: Valoración de la Intersubjetividad y Multidimensionalidad.

El discurso de los actores revela la emergencia de un enfoque gerencial que prioriza las dimensiones afectiva, ética y relacional del estudiante por encima del rendimiento memorístico tradicional. El Informante 1 asume que el estado socioemocional del estudiante condiciona directamente la asimilación del conocimiento, demandando empatía mutua. El Informante 2 expone la necesidad de redefinir la relación docente-alumno como un encuentro horizontal de saberes compartidos donde ambos aprenden. Complementariamente, el Informante 3 indica que la transcomplejidad implica reconocer las individualidades y potenciar las capacidades creativas del estudiante ante un entorno de incertidumbre. Este hallazgo se discute al amparo de Schavino y Villegas (2020), quienes puntualizan que la gerencia transcompleja busca identificar los elementos que hacen únicos a los sujetos para construir a partir de allí la unidad sistémica de la organización, promoviendo espacios flexibles adaptados a la sociedad del conocimiento tal como señala Lanz (2021).

Categoría: Innovación y Adaptación de los Entornos Educativos

Esta unidad temática aborda las transformaciones metodológicas y los obstáculos institucionales para el desarrollo de nuevos ecosistemas de aprendizaje en la UGMA. Se divide en dos subcategorías:

Subcategoría: Metodologías Activas y Conectivismo.

Los docentes conceptualizan la innovación de manera profunda, deslindándola de la mera digitalización instrumental. El Informante 1 aduce que innovar es transformar la evaluación sumativa en procesos de coevaluación reflexiva y permanente. Por su parte, el Informante 2 que la innovación pedagógica es una postura ontológica de renovación continua, una actitud de apertura al cambio. El Informante 3 expone que innovar ha significado codiseñar proyectos socio-comunitarios con los estudiantes, aplicando el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y utilizando redes colaborativas virtuales. Estos resultados se alinean teóricamente con el conectivismo de Siemens (2015) y con los modelos de diseño curricular experiencial de Merriam

y Brockett (2021), los cuales sitúan al estudiante como constructor activo de soluciones reales apoyado por las TIC.

Subcategoría: Barreras Burocráticas e Indicadores Reduccionistas.

Los esfuerzos innovadores docentes son frenados por normativas institucionales obsoletas: el Informante 1 detalla la imposición de métricas cuantitativas tradicionales; el Informante 2 condena que la actualización digital autónoma carezca de validez en la carga formal; y el Informante 3 lamenta las trabas burocráticas que retrasan proyectos con el sector externo. Esto devela la ausencia de pensamiento sistémico y visión compartida (Senge, 2020), impidiendo que la UGMA evolucione como una organización inteligente que aprenda de sus cambios. La discusión converge con Martínez (2023) y García Planas (2024) al ratificar que la resiliencia en la educación superior exige un tránsito urgente hacia liderazgos orgánicos que abandonen el control rígido de indicadores y abracen la adaptabilidad en el aula.

En síntesis, los resultados y su discusión evidencian que la gerencia del docente universitario en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho no puede seguir anclada a estructuras rígidas ni a métricas reduccionistas. La realidad emergente exige una transición impostergable hacia la transcomplejidad, donde la integración de saberes, la valoración de la intersubjetividad y la adopción de metodologías activas configuren organizaciones inteligentes. Este escenario de incertidumbre y transformación reclama, por tanto, el diseño de un nuevo marco conceptual que guíe la acción pedagógica, el cual se concreta a continuación a través de la propuesta teórica del estudio

Conclusiones

Una vez analizados e interpretado los hallazgos obtenidos por medio de la investigación y contrastados con los aportes teóricos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En principio, la revisión bibliográfica permite reflexionar, que la gestión transcompleja del docente universitario es, en esencia, un proceso de construcción de sentido, flexibilización y apertura a la innovación, que permite a los docentes adaptarse a entornos cambiantes, promoviendo la calidad

educativa y la pertinencia social. Este enfoque gerencia para las organizaciones inteligentes, brinda un marco epistemológico robusto para entender y potenciar las praxis educativas en las actuales condiciones de transformación educativa.

En cuanto a la concepción de la gerencia que poseen los docentes de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, las evidencias indican que ellos la perciben como un proceso complejo, interrelacionado y en constante adaptación, donde la gestión eficaz requiere de habilidades como liderazgo, creatividad, comunicación y capacidad de gestión del cambio. La gestión, desde su perspectiva, se construye a partir de interacciones, redes de colaboración y una actitud proactiva frente a los desafíos emergentes del contexto educativo. Reconocen que la gerencia debe ser flexible y capaz de responder a las demandas sociales y tecnológicas, promoviendo la innovación y la participación activa de todos los actores institucionales. Sin embargo, también identifican que, en la práctica, existen obstáculos que limitan la plena implementación de estas concepciones, como la resistencia organizacional y la insuficiencia de recursos.

En cuanto a la Interpretación de los significados que los docentes atribuyen a la perspectiva transcompleja en la gerencia, los profesores entienden la perspectiva transcompleja como un marco epistemológico que valora la gestión como un proceso emergente, relacional y sistémico, donde las interacciones y los cambios ocurren de manera no lineal y en constante co-evolución con el entorno. La percepción que tienen es que esta visión invita a entender la gestión universitaria como un proceso dinámico, que se nutre de la colaboración, la adaptabilidad y la innovación continua, en la que la solidez de las relaciones, la comunicación efectiva y la apertura al cambio son esenciales. Sin embargo, también reconocen que en su contexto institucional aún persisten resistencias culturales y estructurales que dificultan la plena operacionalización de estos principios, limitando la capacidad de las instituciones para gestionar de manera holística y sistémica conforme a la perspectiva transcompleja.

Este estudio ha puesto en evidencia que la gestión universitaria basada en la perspectiva transcompleja no es solo un reto, sino una oportunidad para cultivar instituciones resilientes, innovadoras y en permanente adaptación. La implementación de las recomendaciones aquí propuestas puede facilitar el tránsito hacia un modelo de gestión más flexible, participativo y sistémico, que responda de manera efectiva a las complejidades y retos del siglo XXI.

Finalmente, se reafirma la importancia de seguir investigando y promoviendo prácticas que integren la visión transcompleja en la gestión educativa, como un camino hacia la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo de una comunidad universitaria verdaderamente transformadora y comprometida con su entorno social.

Tomando en consideración las conclusiones obtenidas se hacen las siguientes recomendaciones:

Es imprescindible promover en la comunidad universitaria una cultura organizacional que valore y practique la colaboración, la interrelación y la innovación continua. Para ello, se recomienda diseñar programas estratégicos de sensibilización, capacitación y liderazgo que impulsen valores de apertura, participación activa y aprendizaje colectivo, fundamentados en los principios de la perspectiva transcompleja.

Fomentar la formación y desarrollo de habilidades gerenciales sistémicas. Esto implica, la adquisición y consolidación de habilidades como liderazgo transcomplejo, pensamiento estratégico, gestión del cambio, creatividad y la comunicación efectiva, deben ser permanentes. La universidad debería implementar programas de formación continua, en alianzas con instituciones de referencia en gestión innovadora, que enfoquen en el desarrollo de competencias sistémicas y relacionales, propicias para gestionar la complejidad con eficacia.

Establecer la creación y consolidación de redes institucionales internas y externas, estrategias clave para potenciar la co-evolución y la innovación. Se recomienda implementar plataformas de interacción que faciliten el intercambio de buenas prácticas, recursos y experiencias, además

de promover espacios de diálogo y participación que refuercen la interconexión entre actores, instituciones y comunidades.

La dirección universitaria y los liderazgos académicos deben adoptar estilos y prácticas de liderazgo que fomenten la innovación, la participación activa y la resiliencia en los entornos institucionales. Es esencial que el liderazgo institucional sea ejemplo de apertura al cambio, gestión participativa y co-creación, promoviendo entornos que favorezcan la experimentación y la adaptación constante.

La universidad debe institucionalizar procesos que incentiven y regulen la innovación educativa y la gestión sistémica. Estas políticas deben incluir recursos, incentivos y mecanismos de evaluación que impulsen la gestión transcompleja, alineadas con las necesidades del entorno social y tecnológico.

Investigar y evaluar continuamente los avances en gestión transcompleja. En efecto, la búsqueda del conocimiento y la innovación deben ser procesos permanentes. Se recomienda establecer sistemas de seguimiento y evaluación que permitan identificar buenas prácticas, obstáculos y áreas de mejora, alimentando un ciclo de aprendizaje constante que enriquezca la gestión institucional y docente.

Referencias

- Astudillo, C. (2022). Gestión universitaria: Perspectiva transcompleja de la inteligencia organizacional en la era posthumana para la Universidad Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5412
- Caira, N., Lescher, I., y Sánchez, J. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 5), 32–50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>
- Castillo, J. (2023). *La gerencia de lo posible: Resiliencia del docente universitario en el contexto de crisis socioeducativa*. Ediciones de la Universidad de Carabobo.

- Centro de Reflexión y Planificación Educativa. (2023). *Informe sobre la educación superior en Venezuela: Retos de la gestión institucional ante la emergencia humanitaria compleja*. Ediciones CERPE.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Aldine Transaction.
- Etkin, J. (2020). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: Estrategias, estructuras y diálogos dialógicos en entornos inestables*. Ediciones Granica.
- Fullan, M. (2018). *La transformación educativa: La clave en la gestión escolar*. Ediciones Paidós.
- García, C. (2023). Universidad, desarrollo y cooperación en la perspectiva de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(39), 45–62. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.39>
- García, M., y López, R. (2019). Innovación pedagógica y gestión transdisciplinaria en la universidad. *Revista de Educación Superior Latinoamericana*, 45(2), 110–118.
- García Planas, R. (2024). Flexibilidad institucional y entornos complejos: El desafío de la evaluación docente en el siglo XXI. *Revista Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 28(1), 89–107.
- Lanz, R. (2021). *La condición transcompleja de la gerencia contemporánea: Conocimiento, saberes y técnicas en la sociedad global*. Editorial Actum.
- Maturana, H., y Varela, F. (2022). *El árbol del conocimiento: La verdadera ciencia y la filosofía* (2.ª ed.). Editorial Universitaria.
- Martínez, M. (2019). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2023). *Liderazgos orgánicos en la educación superior latinoamericana*. Editorial Trillas.
- Merriam, S. B., y Brockett, R. G. (2021). *El aprendizaje de adultos en la práctica: Modelos de diseño curricular experiencial*. Editorial Miño y Dávila.
- Morin, E. (2015). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.

- Morin, E. (2017). *La mente bien ordenada: Pensar la reforma, reformar el pensamiento* (10.^a ed.). Ediciones Encuentro.
- Pérez, M. (2021). *Aproximaciones epistemológicas de la educación en entornos emergentes*. Editorial Episteme.
- Rodríguez Vargas, L. (2023). Superar la ceguera del conocimiento: El docente universitario como articulador de saberes fragmentados. *Revista Praxis Educativa Reconceptualizada*, 12(2), 74–91.
- Sandín Esteban, M. P. (2020). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Schavino, N., y Villegas, C. (2020). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Congreso Iberoamericano de Educación.
- Senge, P. (2020). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Siemens, G. (2015). *Conectivismo: Una teoría del aprendizaje para la era digital*. Elearnspace.
<http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- UNESCO. (2021). *Informe global de seguimiento de la educación 2021/2: Inclusión y educación: Todos y todas sin excepción*. Ediciones UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373713>
- Van Manen, M. (2023). *Pedagogía fenomenológica hermenéutica: La investigación de la experiencia vivida en la praxis educativa*. Editorial Herder.

RESUMEN CURRICULAR

Jesús Arcángel Miranda Márquez es ingeniero ambiental y magíster en Ciencias Gerenciales (*Cum Laude*), con más de quince años de trayectoria en el sector petroquímico y operaciones marítimas. Ha ocupado cargos gerenciales clave en Pequiven S.A., especializándose en la optimización de procesos industriales, aseguramiento de la calidad bajo normativas ISO y gestión ambiental integral. Asimismo, posee experiencia como docente en postgrados universitarios y asistente legislativo en la Asamblea Nacional. Es un líder bilingüe enfocado en el desarrollo sostenible, la mejora continua y la automatización tecnológica.

