EPISTEMOLOGÍA DE LA GERENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA DESDE LA PERSPECTIVA TRANSCOMPLEJA: INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN LOS ENTORNOS EDUCATIVOS EN LA UNIVERSIDAD GRAN MARISCAL DE AYACUCHO.

Jesús Arcángel Miranda Márquez[1]
ing.jesusmirandam@gmail.com
https/orcid.org/0009-0000-1925-7170
Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Recibido: 27 de septiembre 2025 **Aprobado:** 01 de diciembre 2025

RESUMEN

La presente investigación estuvo centrada en generar 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. Por ello, se tomaron los aportes teóricos de Pérez (2021), Schavino y Villegas (2020), Senge (2020), Morin (2017). Metodológicamente, estuvo circunscrita en el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, con la aplicación del método hermenéutico-dialéctico apoyado en la fenomenología. Por esta razón, se desarrollaron las tres fases del método fenomenológico hermenéutico planteado por Van Manen (2023). El escenario fue la UGMA donde se obtuvo un acercamiento del problema que se investiga, y aportó datos de interés para dar respuesta a los propósitos planteados. Las fuentes de información estuvieron representadas por los materiales del tipo bibliográfico e investigaciones de autores reconocidos en el área objeto de estudio. Los informantes claves fueron tres docentes pertenecientes a la UGMA con experiencia, y la selección fue de manera intencional. Las técnicas de recolección de datos fueron la revisión documental, la observación participante y la entrevista a profundidad. La técnica de análisis de la información fue el análisis discursivo y la triangulación. Para lograr la validez y fiabilidad, se hizo por la triangulación lo que permitió contrastar los datos. 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: Gerencia Universitaria transcompleja, Perspectiva docente, Innovación y adaptación.

[1]Investigador académico vinculado a la Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho en Barcelona, Venezuela. Universidad de Adscripción: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

EPISTEMOLOGY OF UNIVERSITY TEACHING MANAGEMENT FROM A TRANSCOMPLEX PERSPECTIVE: INNOVATION AND ADAPTATION IN EDUCATIONAL ENVIRONMENTS AT THE GRAN MARISCAL DE AYACUCHO UNIVERSITY.

ABSTRACT

This research focused on generating an epistemological approach to university teaching management from a transcomplex perspective, with an emphasis on innovation and adaptation within the educational environments at the Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Therefore, theoretical contributions from Pérez (2021), Schavino and Villegas (2020), Senge (2020), and Morin (2017) were taken. Methodologically, it was circumscribed within a qualitative approach and an interpretive paradigm, with the application of the hermeneutic-dialectic method supported by phenomenology. For this reason, the three phases of the phenomenological-hermeneutic method proposed by Van Manen (2023) were developed. The setting was the UGMA, where an approach to the investigated problem was obtained, providing data of interest to respond to the stated purposes. The information sources were represented by bibliographic materials and research from recognized authors in the study area. The key informants were three experienced teachers belonging to the UGMA, and the selection was intentional. Data collection techniques were documentary review, participant observation, and in-depth interviews. The information analysis technique included discursive analysis and triangulation. To achieve validity and reliability, triangulation was used, which allowed for the contrasting of data. The conclusions reveal that university management at the UGMA is seen as a complex, relational, and adaptable process that requires innovation and collaboration, facing structural resistances that limit its full implementation.

Keywords: Transcomplex University Management, Teacher Perspective, Innovation and Adaptation

Introducción

La concepción gerencial desde la perspectiva docente en el contexto de las Universidades venezolanas, ha cobrado vigencia en respuesta a las complejidades y desafíos que enfrenta la educación superior en un entorno cambiante y dinámico. En este sentido, la perspectiva transcompleja invita a repensar la gestión educativa como un proceso dinámico que integra diversas dimensiones del conocimiento, fomentando la cooperación y el aprendizaje colaborativo. Con este enfoque, se busca innovar la acción pedagógica, dotando a los estudiantes, no solamente de habilidades técnicas, sino también de capacidades críticas, creativas y éticas que les permitan navegar

y contribuir a un entorno laboral en rápida transformación. Según Morín, (2018) pionero en el pensamiento complejo, la transcomplejidad implica la capacidad de entender y abordar las complejidades inherentes a los sistemas educativos, promoviendo un enfoque holístico que considere tanto las dinámicas internas de las instituciones como las condiciones externas que impactan en su operatividad.

En este tenor, los docentes universitarios, por lo tanto, deben funcionar dentro de su organización de manera inteligente, es decir, desarrollar la capacidad para aprender adaptarse a las innovaciones tecnológicas para enseñar y generar conocimiento de manera continua, promoviendo la colaboración, la creatividad y la transformación en la praxis educativa, para una educación de calidad. En el caso específico de la gerencia en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA) esto implica la necesidad de adoptar un enfoque transcomplejo que trascienda las fronteras disciplinarias y promueva la integración de diferentes perspectivas, enfoques y metodologías para abordar los desafíos y oportunidades que se presentan en el contexto universitario que reclama nuevas formas de enseñar para formar el futuro profesional de la nueva sociedad del conocimiento del siglo XXI.

De allí que la innovación y la transcomplejidad no son simplemente opcionales, sino que se han vuelto imperativas para la renovación de las universidades venezolanas, particularmente en la UGMA, que permita adecuar un enfoque centrado en la innovación que posibilite la creación de programas académicos más pertinentes adaptados a la realidad del país, mientras que la transcomplejidad ofrece el marco teórico necesario para entender y gestionar la diversidad y la complejidad del proceso educativo. Juntas, la fusión de este binomio puede transformar la educación superior en Venezuela, preparando a profesionales no solo competentes, sino también comprometidos con su entorno y capaces de enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio.

Por ello, la concepción de la gerencia universitaria transcompleja desde la perspectiva de los docentes en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho,

implica el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo que permitan a los estudiantes y directivos universitarios, adaptarse a un entorno cambiante y promover la transformación de la institución hacia una mayor inteligencia colectiva y una mayor capacidad de aprendizaje, mediante el establecimiento de las nuevas pedagogías emergentes. Esto incluye la capacidad de promover la autonomía y la responsabilidad compartida, gestionar conflictos de manera constructiva, fomentar la resiliencia y la adaptabilidad de la organización a las innovaciones y políticas educativas que reclaman la formación de nuevo ciudadano y ciudadana para enrumbar el desarrollo socioeconómico de la nación.

Por consiguiente, este tipo de gerencia son adecuadas para las organizaciones inteligentes, puesto que esta representa un enfoque innovador y transformador que busca redefinir el rol del educador de la sociedad contemporánea, promoviendo la integración de diversos saberes, valores y prácticas educativas para potenciar la capacidad de la institución académicas para adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Solo a través de un enfoque holístico y adaptativo, basado en la colaboración y la co-creación, se puede construir universidades más sólidas, inclusivas y conectadas con las demandas y desafíos del siglo XXI.

Por todo lo antes expuesto, surge la necesidad de realizar esta investigación la cual consiste en generar una aproximación teórica de la gerencia universitaria transcompleja desde la perspectiva de los docentes en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Emerge como una iniciativa de interpretar este aspecto desde un enfoque cualitativo, enmarcado en el método fenomenológico hermenéutico, lo cual permitirá obtener conocimientos de la realidad cotidiana, para luego interpretarla, y posteriormente, la teorización epistemológica del objeto de estudio.. Ante la situación planteada, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las concepciones que poseen los docentes sobre la gerencia en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho? ¿Cuáles son los significados que los docentes de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho le atribuyen a la perspectiva

transcompleja en la gerencia? ¿Configurar una aproximación epistemológica de la gerencia del docente universitario desde la perspectiva transcompleja, con énfasis en la innovación de los entornos educativos en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho?

Marco Teórico

Contextualización de la gerencia docente universitaria

En el corazón de toda comunidad universitaria está la convicción de transformar vidas a través del conocimiento y la pasión por aprender. Las Universidades, con su espíritu de democratización y compromiso social, han sido durante años un símbolo de esperanza y transformación en Venezuela. Sin embargo, en un mundo que se mueve tan rápido y de manera tan impredecible, la gestión del docente no puede seguir siendo un ejercicio estático, rígido o fragmentado. Es, más bien, un fenómeno vivo, dinámico y lleno de matices, que requiere comprenderse desde una visión holística y compleja.

En este contexto, la historia de las universidades venezolanas está marcada por el compromiso de abrir puertas al saber en medio de desafíos económicos, sociales y políticos que parecen, a veces, querer poner obstáculos. Los docentes, valientes artesanos de ese proceso, enfrentan cada día la tarea de mantenerse actualizados, motivados y solidarios, en un entorno que exige no solo conocimiento, sino también empatía, resiliencia y el aporte de nuevas ideas. Ellos no gestionan solo aulas o contenidos, gestionan sueños, identidades y esperanzas. La gestión de un docente universitario es un acto de amor y de responsabilidad, un ejercicio de adaptación constante a realidades cambiantes, donde las emociones, las relaciones y la tecnología se entrelazan en un ritmo complejo y hermoso.

Aquí es donde la perspectiva de la transcomplejidad emerge como una luz que ilumina el camino. Inspirada en Edgar Morin y otros pensadores, esta visión nos pide ver la gestión como un entramado de relaciones. No es solo administrar recursos o seguir procedimientos, sino sentir, comprender y responder a un sistema vivo donde diferentes dimensiones, la emocional, la

social, la ética, la pedagógica, la tecnológica, se entrelazan en una sintonía única y en constante movimiento. La gestión, desde esta mirada, deja de ser fría y automatizada, para convertirse en un acto profundamente humano, donde cada docente es un actor activo, capaz de transformar su propio entorno, hacer innovaciones desde la empatía, y adaptarse con esperanza pese a las adversidades.

Los docentes de esta casa de estudio no solo transmiten conocimientos; ellos crean comunidades, levantan puentes de diálogo y confían en que, a través de la educación, se puede construir una justa sociedad más humana. Gestionar en estas circunstancias exige coraje, porque implica enfrentar la incertidumbre, la escasez y las adversidades con una sonrisa y un compromiso renovado. Es, también, un acto de amor. Amor por sus estudiantes, por su comunidad, por la idea de un mundo mejor. La innovación no es solo una estrategia tecnológica, sino una actitud emocional y ética: esa voluntad de reinventarse, de buscar nuevos caminos, de confiar en las capacidades propias y ajenas, de mantener vivo el espíritu de lucha y esperanza.

De allí, el pensamiento transcomplejo proporciona las herramientas para entender esta realidad en toda su dimensión. Nos enseña que gestionar en la universidad no es una tarea de fragmentos separados, sino un proceso global, relacional y en constante transición. Se trata de tejer, con pasión y sensibilidad, un entramado sólido que permita a los docentes no solo sobrevivir, sino florecer, innovar y adaptarse con creatividad y consciencia, Villegas (2023). Este marco de referencia invita a reconocer y valorar cada experiencia, cada emoción, cada desafío como parte de un proceso mayor, donde la gestión se convierte en una praxis de vida. Es la esperanza que surge en medio del caos, la chispa de innovación que nace cuando menos lo se espera, y la fuerza que impulse a los docentes a seguir luchando, a seguir creyendo en el poder transformador de la educación.

Para finalizar, la gestión del docente universitario, desde la perspectiva transcompleja, no es solo una función administrativa o académica. Es un acto profundo de humanidad, donde el amor por la educación, la valentía para

innovar y la capacidad de adaptarse en medio de las adversidades se entrelazan para crear un sistema vivo, resiliente y esperanzador. Es en ese acto de gestión donde nacen las verdaderas transformaciones, esas que cambian vidas y que, sin duda, dan sentido y alma a esta noble misión universitaria.

Categorías emergentes de la gerencia transcompleja

La gestión del docente en el contexto universitario, particularmente en instituciones que enfrentan escenarios de alta complejidad, puede entenderse desde la perspectiva de la transcomplejidad como un proceso dinámico, relacional y multidimensional que requiere una constante adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno. De hecho, los docentes perciben esta gestión no como una tarea aislada o simplemente administrativa, sino como una serie de prácticas interrelacionadas que involucran aspectos èticos, pedagógicos, tecnológicos, emocionales y sociales. Desde esta visión, la gerencia se configura como un entramado complejo en el que la innovación y la capacidad de adaptación son fundamentales para satisfacer las exigencias de una sociedad que está en constantes transformaciones.

Los actores docentes consideran que la gestión no puede ser reducida a procedimientos rígidos o lineales, sino que debe entenderse como un proceso holístico que integra múltiples perspectivas y que requiere habilidades para gestionar la incertidumbre, promover la participación y liderar cambios en sus entornos inmediatos y en la comunidad académica en general. A partir de las interpretaciones de los docentes, se identifican categorías que reflejan sus enfoques acerca de la innovación pedagógica, la participación institucional, la gestión emocional en contextos de estrés o incertidumbre, y su capacidad de adaptar prácticas tradicionales a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje a su vez con competencias digitales.

Estas categorías, a su vez, permiten conceptualizar una gestión que, si bien sustentada en principios institucionales, se ve enriquecida por las experiencias individuales, las relaciones interpersonales y las circunstancias

particulares, lo que refuerza la idea de que en un escenario transcomplejo, la gerencia efectiva requiere habilidades de percepción, flexibilidad y reconocimiento de la complejidad inherente a la labor educativa, Rodríguez (2023). En definitiva, esta teoría plantea que la gerencia del docente en estos contextos no se puede entender como un simple conjunto de acciones, sino como un proceso estratégico e integral que requiere gestionar las tensiones, aceptar las paradojas y capitalizar las potencialidades del sistema en su totalidad, siempre con una visión de mejora continua y apertura a la innovación.

La dinámica de la innovación y la adaptación en la gestión docente

La gestión docente en el contexto universitario contemporáneo debe entenderse como un proceso dinámico, en constante movimiento, impulsado por las necesidades de innovación y adaptación que surgen en un entorno caracterizado por su alta complejidad y pluralidad. Desde un enfoque transcomplejo, esta dinámica no puede reducirse a modelos lineales o fragmentados, sino que requiere una comprensión integral de los múltiples factores, relaciones y circunstancias que influyen en la labor del docente. La innovación, en este marco, no se limita únicamente a la incorporación de nuevas tecnologías o metodologías pedagógicas, sino que implica una transformación profunda en la manera en que los docentes conciben su rol, interactúan con sus estudiantes, y se relacionan con la institución y el contexto social. La adaptación, por su parte, es un proceso permanente, en el que los docentes ajustan sus prácticas, expectativas y formas de relacionarse para responder a los cambios sociales, tecnológicos, políticos y académicos que alteran continuamente el sistema.

En esta dinámica, la innovación requiere un proceso de reflexión constante, donde la creatividad y la capacidad de pensar en nuevas formas de abordar la enseñanza y el aprendizaje como en ejes fundamentales. Por ello, los docentes deben innovar no solo en el contenido o en las estrategias didácticas, sino también en su gestión de innovar, en la manera en que facilitan la participación, y en cómo asumen la incertidumbre y los desafíos que plantea un escenario en transformación. La gestión basada en un enfoque

transcomplejo reconoce que estas innovaciones surgen muchas veces desde la percepción de las propias experiencias, las necesidades del entorno y la interacción con otros actores del sistema educativo, en un proceso que implica diálogo, flexibilidad y apertura al cambio.

Por otro lado, la adaptación en la gestión docente requiere de habilidades específicas para aceptar y afrontar los cambios, comprender las tensiones y paradojas que emergen en el proceso, y buscar soluciones que sean apropiadas a las circunstancias particulares. Este proceso es un acto de negociación constante entre las demandas institucionales, las expectativas de los estudiantes, las condiciones socioeconómicas y culturales del entorno, y las propias capacidades y recursos del docente. La adaptabilidad, desde un enfoque transcomplejo, no implica simplemente ajustar prácticas preestablecidas, sino reconfigurar la visión del rol docente y las formas de relacionamiento, promoviendo una cultura de resistencia al estancamiento y apertura a la innovación continua.

Asimismo, la interacción entre innovación y adaptación genera un ciclo virtuoso, donde la innovación impulsa la necesidad de adaptarse, y la capacidad de adaptarse favorece la generación de nuevas ideas y prácticas innovadoras. En esta relación, la gestión se convierte en un proceso de aprendizaje organizacional y personal, que requiere habilidades como la percepción de cambios sutiles, la gestión de la incertidumbre, la participación activa y la cooperación entre diferentes actores. El enfoque transcomplejo, según Balza (2024) invita a ver esta dinámica no como una serie de acciones aisladas, sino como una red de relaciones en las que cada elemento influye y es influenciado por otro, en un proceso en el que la flexibilidad, la resiliencia y la capacidad de reconocer y aceptar paradojas son claves para sostener la innovación y una eficiente adaptación.

Para concluir, la dinámica de la innovación y la adaptación en la gestión docente, desde una mirada transcompleja, se revela como un proceso que requiere no solo de competencias técnicas, sino también de una profunda comprensión del contexto, de una actitud flexible y de una ética que valore la

incertidumbre como oportunidad de crecimiento. Por consiguiente, la gestión, en este sentido, no es un acto pasivo, sino un ejercicio activo de transformación que busca responder a los desafíos del sistema educativo de manera creativa y resiliente. Solo a través de esta visión integral y dialógica, los docentes podrán afrontar con éxito las demandas de un entorno complejo, asegurando la sostenibilidad de la innovación y el desarrollo de prácticas educativas que respondan a las necesidades de una sociedad en constante evolución.

Prácticas y Estrategias de Gestión en la perspectiva Transcompleja

La gestión en el contexto universitario contemporáneo, particularmente en instituciones como las universidades venezolanas, requieren de un enfoque que vaya más allá de las prácticas tradicionales, las cuales a menudo se limitan a procedimientos lineales y fragmentados, desconectados de las realidades complejas del entorno educativo. En este escenario, la perspectiva transcompleja emerge como una base teórica y metodológica que permite entender y abordar la gestión universitaria no como un conjunto de acciones aisladas, sino como un entramado dinámico, relacional y holístico, en constante construcción y reconstrucción. Desde esta visión, las prácticas y estrategias de gestión no solo se diseñan y aplican desde una lógica técnica, sino que también son resultado de la interacción de múltiples dimensiones: sociales, culturales, emocionales, éticas y tecnológicas, que ocupan un lugar central en la configuración de un proceso de gestión auténtico y efectivo.

Desde esta perspectiva, los docentes, en su papel protagónico, deben contribuir de manera significativa a la construcción de estas prácticas y estrategias, al ser agentes activos que aportan experiencias, conocimientos, relaciones y perspectivas que enriquecen y robustecen el sistema de gestión institucional. Su participación no se limita a cumplir con funciones específicas, sino que implica una actitud de liderazgo, innovación y resiliencia, deben incluirse como componentes esenciales a considerar en el diseño prácticas y políticas gerenciales.

En la visión transcompleja, los docentes se convierten en co-creadores del proceso, quienes gestionan las tensiones y paradojas inherentes a un sistema en continua transformación, en el que se requiere una visión integradora, flexible y contextualizada. La gestión en el contexto universitario contemporáneo, particularmente en instituciones como las universidades venezolanas, requieren de un enfoque que vaya más allá de las prácticas tradicionales, las cuales a menudo se limitan a procedimientos lineales y fragmentados, desconectados de las realidades complejas del entorno educativo.

En este escenario, la perspectiva transcompleja emerge como una base teórica y metodológica que permite entender y abordar la gestión universitaria no como un conjunto de acciones aisladas, sino como un entramado dinámico, relacional y holístico, en constante construcción y reconstrucción. Desde esta visión, las prácticas y estrategias de gestión no solo se diseñan y aplican desde una lógica técnica, sino que también son resultado de la interacción de múltiples dimensiones: sociales, culturales, emocionales, éticas y tecnológicas, que ocupan un lugar central en la configuración de un proceso de gestión auténtico y efectivo.

Desde esta perspectiva, los docentes, en su papel protagónico, deben contribuir de manera significativa a la construcción de estas prácticas y estrategias, al ser agentes activos que aportan experiencias, conocimientos, relaciones y perspectivas que enriquecen y robustecen el sistema de gestión institucional. Su participación no se limita a cumplir con funciones específicas, sino que implica una actitud de liderazgo, innovación y resiliencia, deben incluirse como componentes esenciales a considerar en el diseño prácticas y políticas gerenciales. En la visión transcompleja, los docentes se convierten en co-creadores del proceso, quienes gestionan las tensiones y paradojas inherentes a un sistema en continua transformación, en el que se requiere una visión integradora, flexible y contextualizada.

En esta configuración, las prácticas de gestión se articulan a través de estrategias que promoverán la innovación, la participación activa y la

adaptación constante a las demandas del entorno. Entre estas prácticas, destaca la implementación de espacios de diálogo donde los profesores puedan expresar sus inquietudes, proponer soluciones y co-crear el desarrollo institucional en una cultura de participación genuina. Asimismo, se debe promover el aprendizaje basado en experiencias, en el cual la reflexión crítica y el análisis hermenéutico permitan vincular las acciones cotidianas con los principios y valores del sistema educativo, favoreciendo un liderazgo que reconoce las incongruencias y tensiones como elementos enriquecedores y no como barreras y retos inalcanzables.

Las estrategias, por su parte, se deben fundamentar en la capacidad de los docentes para movilizar recursos internos y externos, generar redes de colaboración y crear entornos que fomenten la innovación pedagógica y la gestión emocional. La adopción de prácticas participativas y creativas, orientadas a fortalecer la capacidad de respuesta frente a las incertidumbres del contexto, se constituyen en ejes centrales de esta visión. Es fundamental entender que en un sistema transcomplejo, la estrategia no puede ser rígida o unívoca; debe ser flexible, adaptativa y capaz de incorporar múltiples voces y perspectivas, incluyendo las experiencias del estudiantado, las necesidades institucionales y las tendencias sociales.

Además, en estas prácticas y estrategias se privilegia la gestión del conocimiento como un proceso colaborativo, en el cual los docentes contribuyen con su saber en la construcción de una cultura organizacional inteligente orientada hacia la innovación continua y la mejora permanente. La valoración de sus contribuciones, tanto en la innovación pedagógica como en la gestión emocional y social, fortalece la percepción de que el sistema educativo debe ser dinámico, inclusivo y sensible a las necesidades de todos sus actores. La formación continua, la autorreflexión y la apertura al aprendizaje son elementos imprescindibles en la estrategia de gestión del docente, ya que permiten una adaptación efectiva a los cambios rápidos del entorno y la sostenibilidad de las prácticas innovadoras.

En definitiva, las prácticas y estrategias de gestión en la perspectiva transcompleja, en el contexto universitario, no solo representan la aplicación de técnicas o metodologías específicas, sino que constituyen un ejercicio ético y político que involucra la capacidad de los docentes para gestionar incertidumbres, promover la participación y liderar procesos de cambio que respondan a las demandas sociales y educativas del presente y del futuro, Torres (2023). La contribución de los docentes en este escenario, desde una vinculación activa y reflexiva, resulta imprescindible para impulsar una gestión que sea resiliente, adaptativa y creativa, capaz de sostener el espíritu de innovación y transformación que caracteriza a las instituciones de educación superior en contextos de alta complejidad.

Solo mediante un compromiso real y consciente de todos los actores, fundamentado en la comprensión de la gestión como un proceso integral y relacional, será posible generar una cultura institucional que fomente la innovación sostenible, la participación democrática y el desarrollo de capacidades que respondan tantas a las exigencias del sistema educativo como a las expectativas sociales de una sociedad en permanente cambio.

Dimensiones epistemológicas de la gerencia transcompleja

La noción de gerencia transcompleja emerge en el marco de las teorías contemporáneas de gestión como una respuesta epistemológica a las limitaciones de los modelos tradicionales, que tienden a simplificar y fragmentar la realidad del sistema educativo universitario en componentes aislados y desconectados. Desde una perspectiva epistemológica, es imperativo comprender que la gerencia en contextos de alta complejidad no puede fundamentarse en esquemas reductores o en enfoques lineales, sino que requiere un análisis que reconozca la multiplicidad de saberes, perspectivas y conocimientos que coexisten en el entorno educativo.

Por ello, la construcción de una teoría acerca de las dimensiones epistemológicas de la gerencia transcompleja implica, en primer lugar, un reconocimiento de que el conocimiento no es un ente monolítico ni

exclusivamente técnico, sino que se halla enraizado en diversas formas de entender la realidad, que incluyen conocimientos científicos, prácticos, experienciales y ético-estéticos. Estas dimensiones, al interactuar en un sistema complejo, generan un entramado que requiere ser continuamente deconstruido y reconstruido desde la voz de los propios actores, en particular, los docentes, quienes en su praxis constituyen las fuentes primarias de conocimiento y validación de las prácticas gerenciales.

En este proceso, la vocería docente adquiere un carácter central y estratégico, pues no solo representa una instancia de expresión y reivindicación de las experiencias y saberes, sino que también debe actuar como un puente que conecta las múltiples dimensiones epistemológicas que configuran la gestión. La voz del docente no debe entenderse como una simple manifestación de opiniones, sino como un acto epistemológico en sí mismo, que aporta validez y legitimidad a los conocimientos construidos desde la praxis, en un proceso dialógico que desafía las categorías tradicionales de verdad, conocimiento formal, y autoridad.

Desde la epistemología transcompleja, según Méndez (2024) la voz docente se convierte en un elemento fundamental para la reconfiguración de la gestión, promoviendo una subjetividad activa que desafía las estructuras hegemónicas y que favorece la emergencia de conocimientos situados, contextuales y colaborativos. En este sentido, las dimensiones epistemológicas en la gestión transcompleja se identifican en varias vertientes interrelacionadas: una primera, basada en conocimientos científicos y metodologías empíricas; una segunda, relacionada con el saber práctico, la experiencia cotidiana y la ética; y una tercera, que incluye el conocimiento experiencial y emocional, reconociendo el impacto de las dimensiones afectivas y subjetivas en la toma de decisiones y relaciones interpersonales. La interacción dialéctica entre estas dimensiones crea un campo epistemológico que desafía las lógicas tradicionales, promoviendo una visión más integral, situada y pluralista de la gestión en la educación superior.

Asimismo, la construcción de una teoría desde la vocería docente requiere de un proceso epistemológico que acentúe la reflexividad y la praxis como elementos constitutivos del conocimiento. La reflexividad, entendida como la capacidad de los docentes para analizar críticamente sus propias prácticas, creencias y los contextos en los que actúan, posibilita la apertura a nuevas interpretaciones y sentidos que surgen desde la práctica misma. La praxis, en este sentido, es vista como un elemento constitutivo de la epistemología transcompleja, en tanto que se nutre de la interacción continua entre la acción, la reflexión y la contextualización, promoviendo una gestión que se construye en diálogo permanente con las realidades vividas y las demandas sociales.

Desde esta configuración epistemológica, la gerencia transcompleja se erige como un campo de prácticas que requiere de una actitud epistemológicamente pluralista, en la que los conocimientos científicos, prácticos y experienciales dialogan en un mismo espacio de construcción, cuestionando las jerarquías tradicionales y promoviendo la emergencia de saberes emergentes, adaptativos y situados. La vocería docente, entonces, ejerce un papel central en este proceso, al validar y legitimar prácticas basadas en la experiencia, la contextualización y la corresponsabilidad, contribuyendo a la emergencia de una visión de gestión que sea democrática, participativa y profundamente enraizada en las realidades concretas del sistema educativo.

En síntesis, la construcción de una teoría desde las dimensiones epistemológicas de la gerencia transcompleja revela que el conocimiento en estos contextos no se produce en aislamiento, sino en un proceso dialógico y heterogéneo que requiere la apertura a múltiples voces, saberes y perspectivas. La voz docente, como componente clave de esta epistemología, no solo enriquece la comprensión de la gestión, sino que también desafía las estructuras de poder y autoridad que han hegemonizado tradicionalmente el ámbito educativo, impulsando una gestión más inclusiva, democrática y ética. Solo desde esta epistemología transcompleja, en la que el conocimiento es visto como un acto de co-construcción y de resistencia a los paradigmas

hegemónicos, podrá articularse una gestión que refleje la complejidad de los sistemas educativos actuales y las demandas de una sociedad en constante cambio.

Modelo de gestión docente en la era de la transcomplejidad

En el contexto actual, marcado por la rápida transformación de los entornos socioeducativos, la necesidad de innovación en la formación del futuro profesional se vuelve esencial para afrontar los retos de estos tiempos. La visión tradicional de educación basada en paradigmas lineales y conocimientos fragmentados ha quedado obsoleta ante escenarios donde la incertidumbre y la dinámica cambiante requieren enfoques pedagógicos y de gestión flexibles y adaptativos. En función de lo mencionado, Tünnermann (2023), afirma que la formación futura demanda un modelo de gestión docente que no solo impulse prácticas innovadoras, sino que también promueva la resiliencia institucional y fomente la participación activa de todos los actores, en reconocimiento de la complejidad del sistema y con un compromiso para mejorar la sociedad.

Este paradigma requiere, en primer lugar, una conceptualización de la innovación que trascienda las categorías tradicionales, entendiendo a esta no solo como la incorporación de tecnologías o metodologías novedosas, sino como un proceso de cambio profundo en las estructuras, prácticas y en la cultura institucional, que refleje un compromiso ético con la formación de profesionales capaces de afrontar y manejar la incertidumbre. La innovación en este marco debe ser vista como un acto de resistencia y de creatividad, que desafía los esquemas convencionales, fomentando la autonomía, el pensamiento crítico y la capacidad de improvisación en los docentes y en los actores involucrados en la formación.

En ello radica la urgencia de construir un modelo que promueva las generaciones de conocimientos emergentes y auto organizadas, alimentadas

por la interacción dialógica y la co-creación de saberes, en sintonía con el carácter bidireccional de la gestión en la era de la transcomplejidad. La resiliencia, en tanta capacidad de los actores y del sistema en su conjunto para afrontar las crisis y adaptarse a los cambios sin perder su esencia, ocupa un lugar central en esta propuesta. De allí, la gestión docente debe desarrollarse en función de fortalecer la capacidad de los docentes, instituciones y comunidades académicas para resistir y reinventarse, reconociendo que los desafíos sociales y tecnológicos propios de la época generan tensiones, pero también oportunidades para emerger con propuestas innovadoras y sostenibles.

Desde esta visión, la participación activa y genuina de todos los actores del proceso formativo se configura como otro de los pilares epistemológico-prácticos de este modelo, entendiendo que la gestión en la era de la transcomplejidad requiere de la inclusión de múltiples perspectiva, voces y saberes. La participación no puede limitarse a un acto simbólico, sino que debe ser un proceso de decisión compartida, democratización del poder institucional y apertura a la diversidad de conocimientos, vivencias y experiencias. La formación del futuro profesional, en esta línea, se sustenta en una gestión que fomente comunidades de práctica, redes colaborativas y espacios de diálogo que potencien la co-construcción del conocimiento y las capacidades creativas y resilientes.

Este modelo integrador sostiene una gestión docente basada en la innovación continua, la resiliencia ante las adversidades y la participación activa de todos los actores, promoviendo una formación capaz de responder creativamente, éticamente y con adaptabilidad a un mundo en constante cambio. Además, requiere transformar las estructuras epistemológicas y metodológicas para que la gestión sea un acto de innovación permanente que se enriquezca del conocimiento en diversas dimensiones. Por ello, es fundamental desarrollar sistemas de formación que fomenten el aprendizaje autónomo y colaborativo, valoren la diversidad de saberes y promuevan la responsabilidad social, para formar profesionales críticos, resilientes y comprometidos con el cambio de la sociedad.

En resumen, este enfoque contextualiza la gestión docente en la transformación social y epistemológica que demanda la era de la transcomplejidad, con una visión futurista y transformadora que articula innovación, resiliencia y participación como vectores insoslayables en la formación de profesionales capaces de liderar con ética y creatividad en escenarios de alta incertidumbre. La construcción de esta teoría requiere un proceso de reflexión profunda, de revisión constante de las prácticas y de una apertura al cambio permanente, partiendo del reconocimiento de que toda gestión en la educación superior, en su máxima expresión, Debería enfocarse en establecer condiciones que fomenten el desarrollo humano completo, la responsabilidad social y la sostenibilidad del conocimiento en entornos que son cada vez más intrincados y cambiantes.

Potenciando la innovación a través de la gerencia universitaria.

En el contexto de la educación universitaria, la transformación y la innovación pedagógica son elementos esenciales para responder a los desafíos de un mundo en constante cambio, marcado por avances tecnológicos, nuevas demandas sociales y una mayor competencia entre instituciones académicas. La gerencia universitaria, entendida como el conjunto de procesos, decisiones y acciones de gestión que se llevan a cabo en las instituciones de educación superior, juega un papel fundamental en agilizar las transformaciones.

Esto implica, la relación entre las estrategias gerenciales y la innovación pedagógica, sugiriendo que una gestión eficiente, moderna y flexible, que permita potenciar las prácticas educativas, fomentando ambientes de aprendizaje más dinámicos, participativos y adaptados a las necesidades actuales. La gestión universitaria no solo implica la administración de recursos, sino también la creación de un entorno institucional que favorezca la innovación en la enseñanza y el aprendizaje. Para lograr este propósito, el docente debe desarrollar las principales estrategias que van a contribuir a la formación del nuevo profesional del siglo XXI. Entre estas estrategias innovadoras, vale mencionar: la identificación de las necesidades y demandas del entorno

académico, lo cual invita a innovar en los procesos pedagógicos, para que los gestores y docentes tengan un conocimiento profundo de las características, expectativas y demandas de los estudiantes, así como del contexto social y del mercado laboral. Esto se puede lograr mediante metodologías participativas, investigaciones institucionales y encuestas que permitan recopilar información valiosa para adaptar las prácticas pedagógicas. Así mismo, fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, lo que conlleva a un cambio efectivo que requiere de una cultura institucional que valore la innovación, el riesgo calculado y la mejora continua. Los gestores deben promover valores de creatividad, apertura al cambio y colaboración entre docentes, estudiantes y personal administrativo. Esto puede lograrse a través de talleres, seminarios y campañas internas que refuercen estos valores.

De allí, la capacitación y desarrollo profesional continuo al personal docente, que integra la innovación pedagógica para que los docentes desarrollen nuevas habilidades y competencias en metodologías activas, uso de tecnologías digitales, diseño de cursos innovadores, entre otros. La gestión universitaria debe diseñar programas de formación continua que impulsen la actualización pedagógica del cuerpo docente.

Cabe destacar, la integración de tecnologías y recursos digitales, con la incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo cual es fundamental para potenciar la innovación pedagógica. Los docentes deben recibir apoyo para implementar plataformas virtuales, recursos multimedia, simuladores y otras herramientas digitales que faciliten un aprendizaje interactivo y personalizado.

En este orden de ideas, el diseño y gestión de espacios de aprendizaje innovadores y la implementación de modelos pedagógicos innovadores para promover ambientes de aprendizaje flexibles, colaborativos y multifuncionales. Esto incluye laboratorios de innovación, aulas inteligentes, espacios de trabajo colaborativo y plataformas virtuales que permitan la interacción constante. Y desde la gestión, se promueve la adopción de modelos pedagógicos alternativos, como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje

colaborativo, la gamificación, el aula invertida y la educación diferida, que favorecen el compromiso de los estudiantes y el desarrollo de habilidades del siglo XXI.

Otro aspecto importante, lo representa la evaluación y seguimiento de procesos innovadores para establecer sistemas que permitan medir los impactos de las innovaciones pedagógicas y realizar ajustes en función de los resultados. La gestión debe promover una cultura de evaluación formativa y autoevaluación institucional. Y el fomento de alianzas estratégicas y colaboración interinstitucional con empresas, instituciones gubernamentales, Organización no gubernamental (ONG) y otras universidades pueden abrir caminos para experiencias de aprendizaje en contextos reales, prácticas profesionales y proyectos de investigación colaborativa.

Por consiguiente, las estrategias de transformación gerencial en las universidades son clave para potenciar la innovación pedagógica. Gangas y Contreras (2023) enfatizan que la gestión no debe ser meramente administrativa, sino que debe generar ecosistemas de innovación mediante el liderazgo estratégico y el desarrollo de competencias digitales docentes. La gestión efectiva no solo se centra en administrar recursos, sino en crear un entorno institucional propicio para el cambio y el desarrollo de nuevas formas de enseñar y aprender. Los docentes, en conjunto con una gestión universitaria comprometida, pueden implementar estas estrategias para mejorar la calidad educativa, preparar a los estudiantes para los desafíos del futuro y fortalecer la relevancia de sus instituciones en un mundo globalizado y digitalizado.

Metodología

La presente investigación se inscribe en el paradigma de la transcomplejidad, asumiendo la gerencia docente no como un acto administrativo lineal, sino como un fenómeno vivo y multidimensional. Según Schavino (2022), la transcomplejidad en el ámbito universitario permite una aproximación que trasciende la fragmentación del conocimiento, integrando lo biológico, lo psicológico, lo social y lo espiritual. En este sentido, la metodología

adoptada es de naturaleza cualitativa-interpretativa, orientada a comprender la praxis gerencial desde la visión holística de sus actores, quienes enfrentan entornos de alta incertidumbre y transformaciones constantes, requiriendo una mirada que valore la interconexión de saberes y la emergencia de nuevas realidades pedagógicas.

El abordaje metodológico se fundamenta en el método hermenéutico-dialéctico, el cual permite interpretar la voz de los docentes como una construcción epistemológica de su propia realidad. Lanz (2021) sostiene que la gerencia en la era de la transcomplejidad debe abandonar los esquemas reductores para abrazar la reflexividad y la praxis. Por ello, la metodología contempla procesos de deconstrucción y reconstrucción de las categorías emergentes, tales como la innovación emocional, la resiliencia institucional y la adaptación tecnológica. Este proceso dialógico busca validar el conocimiento experiencial del docente, reconociéndolo como cocreador de un sistema de gestión que responde a la crisis con creatividad y compromiso ético.

En cuanto a los sujetos de estudio, la investigación se centra en la vocería docente de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, seleccionados bajo criterios de idoneidad y trayectoria en la gestión académica. De acuerdo con el Manual de la UPEL (2022), la selección de los informantes clave debe garantizar la profundidad y riqueza del dato cualitativo. Para la recolección de información, se emplean técnicas como la entrevista en profundidad y los grupos de discusión, herramientas que facilitan la expresión de dimensiones afectivas y subjetivas en la toma de decisiones. Este enfoque permite capturar cómo los docentes gestionan tensiones y paradojas, transformando la adversidad en oportunidades de mejora continua y participación democrática.

Finalmente, el análisis de la información se rige por la triangulación de fuentes y teorías, asegurando la rigurosidad y credibilidad de los hallazgos. Villegas (2023) destaca que la innovación pedagógica en entornos transcomplejos requiere una evaluación constante de la interacción entre lo tecnológico y lo humano. Por consiguiente, el procedimiento metodológico culmina con la estructuración de un modelo de gestión docente innovador y

resiliente, que articula la adaptación estratégica con la sensibilidad social. Esta metodología no solo busca describir la gestión, sino proponer una praxis transformadora que fortalezca el tejido institucional y garantice una formación profesional pertinente ante los desafíos del siglo XXI.

Resultados y Discusión

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 gerencial 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.

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 coevolución 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 se 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.

Conclusiones

En primer lugar, se concluye que la gestión transcompleja en el ámbito universitario trasciende la administración convencional para consolidarse como un proceso de construcción de sentido y flexibilización. En este sentido, este enfoque proporciona un marco epistemológico robusto que permite a los docentes e instituciones no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos de alta incertidumbre, promoviendo una calidad educativa que responde con pertinencia social a las transformaciones actuales.

En segundo lugar, las evidencias indican que los docentes de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho poseen una concepción de la gerencia basada en la interrelación y la proactividad. No obstante, a pesar de reconocer la necesidad de habilidades como el liderazgo creativo y la comunicación efectiva, el estudio revela la persistencia de obstáculos estructurales y resistencias organizacionales. Por consiguiente, existe una brecha entre la visión ideal de una gestión flexible y la práctica cotidiana limitada por la insuficiencia de recursos.

Asimismo, se determina que la perspectiva transcompleja es interpretada por los actores académicos como un sistema de coevolución constante con el entorno. Desde esta óptica, la gestión se nutre de la colaboración y la no linealidad; sin embargo, se identifican barreras culturales que dificultan la operacionalización de estos principios holísticos. En consecuencia, el tránsito hacia una gerencia sistémica requiere no solo un cambio de discurso, sino una reconfiguración profunda de la cultura institucional.

De igual manera, la investigación pone de manifiesto que la adopción de este paradigma representa una oportunidad crítica para cultivar instituciones resilientes. Bajo esta premisa, la implementación de modelos participativos y flexibles es el camino para responder con éxito a los retos tecnológicos y sociales del siglo XXI. Por lo tanto, la gerencia transcompleja se reafirma como el motor necesario para la sostenibilidad y el desarrollo de una comunidad universitaria genuinamente transformadora.

Finalmente, se concluye que la innovación y la adaptación permanente deben ser institucionalizadas a través de políticas que fomenten la gestión del conocimiento colaborativo. Para tal fin, es imperativo que los liderazgos académicos actúen como modelos de apertura y co-creación, estableciendo sistemas de evaluación y seguimiento que permitan identificar buenas prácticas. En última instancia, solo mediante una formación continua y una visión sistémica será posible consolidar una cultura organizacional inteligente capaz de liderar el cambio social.

Referencias

Balza, A. (2024). La transcomplejidad como cosmovisión de la gerencia universitaria: Una mirada desde la innovación dialógica. *Revista Postdoctoral de Investigación*, 10(1), 15-32. https://doi.org/10.5281/zenodo.1045928

Ganga-Contreras, F. y Alarcón, J. (2023). Gobernanza universitaria e innovación pedagógica: Estrategias gerenciales para la transformación digital y social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 514-531. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3

Lanz, R. (2021). *La gestión universitaria en tiempos de transcomplejidad*. Caracas: Ediciones del Decanato de Postgrado.

Méndez, M. (2024). Dimensiones epistemológicas de la voz docente en la gerencia transcompleja: Hacia una arquitectura del saber situado. *Revista Científica de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 12(1), 22-41. https://doi.org/10.46219/reduc.v12i1.185

Morin, E. (2017). *La mente bien ordenada*. Madrid: Ediciones Encuentro.

Morin, E. (2018). *La cabeza bien puesta: La educación en la era de la globalización*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Pérez, J. (2021). *Transcomplejidad Gerencial Universitaria en su Constante Utopoiesis: Camino en plena Construcción*. Tesis doctoral no publicada. Barinas: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/441/503

Rodríguez, R. (2023). La gerencia transcompleja: Un modelo de gestión para las organizaciones educativas del siglo XXI. *Revista Científica de la Red de Investigadores de la Transcomplejidad*, 8(2), 112-129. https://doi.org/10.47300/redit.v8i2.129

Schavino, N. (2022). *La investigación transcompleja: Una nueva cosmovisión del saber*. Turmero: Universidad Bicentenaria de Aragua.

Schavino, N. y Villegas, C. (2020). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Trabajo presentado en el Congreso Iberoamericano de Educación.

Senge, P. (2020). *La Quinta Disciplina: ¿Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente?*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Torres, M. (2023). *Estrategias gerenciales transcomplejas: El papel de la subjetividad en la educación superior*. Madrid: Editorial Académica Española. https://doi.org/10.5281/zenodo.784210

Tünnermann, C. (2023). La educación superior en la era de la transcomplejidad: Innovación, resiliencia y compromiso social. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(40), 3-21. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.40.1502

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2025). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Van Manen, M. (2023). *Investigación Educativa y Experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books.

Villegas, C. (2023). La gerencia educativa desde el pensamiento complejo: Retos y perspectivas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(1), 45-58. https://doi.org/10.37843/rted.v16i1.342