

**DESAFÍOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN TIEMPOS DE TRANSCOMPLEJIDAD**

CHALLENGES OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN TIMES OF TRANSCOMPLEXITY

Arelis Hernández <sup>5</sup>

**Resumen**

El hombre en su constante búsqueda por lograr resolver los obstáculos y circunstancias que son parte de las realidades sociales y que no escapa de lo fortuito, para alcanzar metas; es así como descubre mecanismos y vías necesarias a través del liderazgo, cómo actuar y para qué; siendo una de las áreas más importante y vulnerable, la educación; por ser un campo tan amplio que atender y anticiparse ante las adversidades que se les presentan pese a las planificaciones previstas y, contemplar la valoración de cada profesional que en constante aprendizaje se prepara para multiplicar el éxito de los resultados esperados. En esa dirección el objetivo del artículo es analizar el liderazgo educativo en tiempos de transcomplejidad. Con base a una revisión documental, se concluye que: el liderazgo educativo, debe atender a una sociedad, en constantes transformaciones, mediante alternativas gerenciales contundente, innovadora relacionada con los desafíos de la transcomplejidad, como vía generadora de opciones de complementariedad, que conllevará a valorar distintos y variados procesos, para garantizar una educación integradora con una visión prospectiva, donde lo impredecible se contemple, la familia sea parte vital coadyuvante para alcanzar las metas académicas y se reivindiquen los requerimientos de todos los actores responsables.

**Palabras clave:** Educación, Innovación, Liderazgo, Transcomplejidad.

**Abstract**

The man in the constant search for him to solve the obstacles and circumstances that are part of social realities and that does not escape the fortuitous, to achieve goals; This is how he discovers mechanisms and necessary pathways through leadership, how to act and for what purpose; being one of the most important and vulnerable areas, education; for being such a wide field to attend and anticipate in the face of adversities that arise despite the planned plans and, to contemplate the assessment of each professional who in constant learning prepares to multiply the success of the expected results. In this direction, the objective of the article is to analyze educational leadership in times of transcomplexity. Based on a

---

<sup>5</sup> Doctora en Ciencias Administrativas. Docente UGMA. [tierratiempoytriunfos@gmail.com](mailto:tierratiempoytriunfos@gmail.com) Orcid 0000-0002-2110-9780

documentary review, it is concluded that: educational leadership must serve a society, in constant transformation, through forceful, innovative managerial alternatives related to the challenges of transcomplexity, as a means of generating complementary options, which will lead to assess different and varied processes, to guarantee an inclusive education with a prospective vision, where the unpredictable is contemplated, the family is a vital part of helping to achieve academic goals and the requirements of all responsible actors are vindicated.

**Keywords:** Education, Innovation, Leadership, Transcomplexity.



### **Introducción**

El liderazgo representa el desarrollo de habilidades con resultados actitudinales, que influyen de manera directa en la gerencia, en sus diferentes áreas de acción; dando respuesta a una planificación con miras a la toma de decisiones, aunque muchas barreras se presenten como parte de las circunstancias sociales, estas no son obstáculos para

superar las metas; es allí donde el liderazgo verifica, asimila y actúa para resolver. Su vinculación en el sistema educativo constituye un desafío en tiempos globalizados y complejos, por las constantes transformaciones, hechos predecibles e impredecibles.

En ese sentido, aunque los saldos en gran escala no son positivos; siempre habrá posibilidades para atender lo que

sea necesario; siendo la tecnología unos de sus principales aliados en el desarrollo de los procesos educativos. Entonces, es inevitable profundizar acciones que permitan el posicionamiento de la tecnología en el sistema educativo, pese a sus múltiples limitaciones, riesgos al no llegar en las condiciones que amerita e igualmente, su uso inadecuado; además, de la resistencia que por varias razones, en la sociedad aún no es vista como alternativa sistémica.

Todo ello, es parte de los desafíos que deben atenderse a la brevedad y con mayor expansión para llegar a los espacios más apartados en pro del desarrollo integral de la sociedad, donde la intervención del hombre es propicia para atender y construir su bienestar. De allí que el propósito del artículo es reflexionar acerca de los desafíos del liderazgo educativo en tiempos de transcomplejidad.

### **Revisión de la Literatura**

Cuestionar, reflexionar e insistir en el liderazgo educativo, es una tarea exigente, lo que hasta el momento en educación se

ha considerado como conocimiento, implica observar de qué modo o cómo se están desarrollando el proceso educativo y qué tipo de conocimientos es el que se está construyendo, pese a las limitaciones; verificar con qué se cuenta. Esto más allá de cuestionar el sistema educativo; es efectivamente coadyuvante en la obtención de resultados óptimos. En esta dirección, Covey (1998) plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en dichas instituciones. En ese sentido, el liderazgo se arraiga en la persona que ejerza de manera veraz y contundente; ese especialista en materia educativa, donde sus roles están en sintonía con las necesidades biopsicosocial de los seres humanos de quienes reciban sus orientaciones.

El liderazgo educativo, debe tomar un rumbo con mayor fuerza, visto como un

horizonte con varias formas de llegar a los objetivos, que nada lo limite; siendo una vía, la transcomplejidad; vista como una opción de complementariedad, tal como lo plantea Villegas y col (2006) al señalar que la transcomplejidad es asumida como una cosmovisión paradigmática de complementariedad, que requiere como condición sine qua non, del trabajo de equipos transdisciplinarios. Con resultados cónsonos con las exigencias esperadas, en consecuencias con diferentes respuestas, sujeta a los cambios y transformaciones.

En el sistema educativo, los seres humanos de los nuevos tiempos podrán entender que el compromiso es integral y que para darle sostenibilidad a la gestión educativa, debe haber una sincronización del sistema educativo, visto desde los sectores público y privado, en consonancia con la tecnología; donde el liderazgo debe ser proactivo en todos sus procesos, para que llegue a la sociedad, al docente, a la familia y por ende al estudiante, de manera contundente.

Efectivamente, los resultados académicos, son parte de todo lo que este cerca del estudiante; ese ser humano, que se traza metas, asume creencias, promesas incluyendo su entorno familiar y lo que está a su alrededor que lo conduce a interconectarse con sus propósitos de vida; sin dejar a un lado, todas las circunstancias con efectos, positivos, negativos y toma decisiones que lo transportará a determinadas consecuencias. En esa dirección el docente como líder nato juega un papel crucial, como guía y motivador, para enfrentar circunstancias de toda índole.

Desde esta perspectiva, es la intención del de este documento, visualizar el liderazgo educativo en tres tiempos: En el primero, ¿Cómo estamos, qué tenemos y qué estrategias deberíamos considerar, para mejorar la calidad de la educación y tener respuesta en casos de contingencias? En el segundo, los procesos educativos, deben tomar en cuenta los factores internos tanto individuales como familiares y los externos desde el entorno la cual influyen

directamente en los resultados académicos de los seres humanos y fortalece el trabajo en equipo. Por último, el tercero ¿Hacia dónde deberíamos mirar? a través de una planificación prospectiva en todos los procesos educativos.

Desde esta óptica, para que haya la interconexión integral a favor de la educación y que sus principales actores, sean parte de las respuestas esperadas; es necesario activar un abanico de posibilidades que permitan resolver las adversidades, en todo su contexto y en específico las responsabilidades del docente; es un desafío que tiene que enfrentar él, a tener otra mirada en el escenario educativo. Es un reto que en palabras de Balza (2010 c) consiste en “abordar la realidad desde la multirreferencialidad y la interproblematicidad subyacente en el sintagma relacional que la definen, la idea es transitar desde los campos disciplinares... hacia una fusión de horizontes del conocimiento para el encuentro con lo transdisciplinario” (p. 84)

Lo planteado por el autor lleva a transpolar el compromiso ético e integral que se debe asumir en la docencia, que desde la transcomplejidad plantea un nuevo camino que da respuesta a las exigencias de un aprender a vivir y a convivir en las diferencias, a reconocer la pluralidad y las múltiples realidades, a comprender la diversidad y las inmolaciones, a promover el respeto y la tolerancia con las formas de pensar y ser de cada ser humano, donde se reconoce el proceso de ruptura y quiebre de la realidad social educativa. Retos que son planteados en la sociedad del conocimiento y son proyectados en el preámbulo constitucional desde una perspectiva humanista.

### **Propuesta de liderazgo educativo transcomplejo**

Bajo esa premisa, se presenta una propuesta contentiva de un desglose de las estrategias educativas, con sus requerimientos que deberán ser desarrollados en tres tiempos y un gráfico, donde se verá reflejado el liderazgo transcomplejo, aplicado a la educación.

Primer tiempo: ¿Cómo estamos, qué tenemos y que estrategias deberíamos considerar?

Esto para mejorar la calidad de la educación y tener respuesta en casos de contingencias. Para ello, es importante revisar la gestión educativa y sus implicaciones en el contexto complejo, a los fines de poder hacer un balance exhaustivo que determine un diagnóstico con resultados: (a) si la planificación educativa y los perfiles de cargos están acorde con los niveles de exigencia del sistema; (b) incorporar acciones para fortalecer la demanda del sistema educativo y (c) asumir el liderazgo como un desafío sostenible, pero además con el seguimiento y control que amerita, tener respuestas en situaciones de contingencia.

Lo anterior expuesto, está vinculado con todos los aspectos que se deben considerar en el liderazgo educativo-proactivo en las sociedades postmodernas, para que las circunstancias fortuitas no sorprendan los procesos e interfieran en los resultados. En ese mismo orden de ideas, se debe mantener de manera

sostenible la interrelación entre la tecnología y las políticas hacia un liderazgo educativo-sociedad-familia para que haya un impacto significativo e inclusivo en los seres humanos.

Segundo tiempo: Considerar todo lo que rodea el ser humano y le permita una dirección correcta,

Al respecto, la transcomplejidad como enfoque es asumida de acuerdo a Schavino y Villegas (2010) como un proceso bio – afectivo - cognitivo, pero también socio – cultural – institucional – político de construcción de conocimiento; completamente viable y necesario ser aplicado en el sector educativo, ya que tendría influencia directamente en los resultados académicos de los seres humanos; asimismo fortalece el trabajo en equipo; porque la sinergia entre los miembros de una organización, suman en las metas alcanzadas.

De la misma forma, la gerencia educativa emergente debe concretarse una interrelación entre la planificación estratégica prevista desde las instituciones educativas, para que el docente, conforme

a sus competencias, más las posibilidades extracurriculares, asuman una programación fuera de lo simple y a su vez que no le teman a los cambios de manera, que pueda cumplir actividades internas, externas para enaltecer el trabajo educativo.

En ese mismo tiempo, se afianza la atención de la calidad para atender las contingencias en consonancia con los valores educativos; es decir, el docente desde su ente socializador (institución educativa) llegará al estudiante como ser humano, con intereses académico que cumplir, donde se verán reflejado más allá de los contenidos planificados, es decir, la atención emergente, será proactiva, humanista e integradora

Tercer tiempo: planificación prospectiva estratégica holística. Representada por cuatro componentes que permitirán avizorar el liderazgo educativo desde una prospectiva efectiva y sostenible, en sintonía con el cumplimiento de las metas en los seres humanos, independientemente de las circunstancias adversas o fortuitas.

Asume la comunicación como vía para analizar, reconstruir, transformar los cambios en oportunidades y reconocer la pluralidad; la multiplicidad de saberes para la renovación y adaptación a las nuevas tendencias enmarcadas en lo científico y lo reflexivo, como aporte filosófico a la sostenibilidad de la educación.

Impactos: Entrelazar las circunstancias desde lo predecible e impredecible; interpretación de las acciones realizadas espirituales, cognitivas, interdisciplinarias y complementarias- Al respecto Martins (2005) considera la interdisciplinariedad como “saberes vinculantes que confluyen en una nueva realidad suscitada desde diversos saberes que se ligan y realimentan, en mutua complementación” (p. 88).

Pilares Epistemológicos: principios, sinergia racional, dialógica recursiva y desafíos reflexivos y Aspectos Transmetodológicos: complementariedad metodológica, interconexión ser humano-familia-sociedad, tecnología, valores éticos y visión prospectiva. Es decir, el liderazgo

transcomplejo es una alternativa para atender las necesidades educativas, con déficits y saldos que han pasado desapercibidos, encasillados en lo limitado y sencillo.

Desde esta visión de liderazgo educativo se abarca hasta lo que jamás se había contemplado para resolver situaciones inherente a la calidad de todos los procesos; tal como lo señala González (2014:14) la transcomplejidad lleva a un pensamiento noble, sensible, humanizador, científico, refrescante, creativo, divergente, contrastante y sobre todo deconstructivo. Este pensamiento habla de religar la realidad en un proceso emergente donde el orden se encuentra en constante desorden y este a su vez ordenado, inmerso en fluctuaciones donde el no equilibrio o lo no posible es posible; es decir, aplica perfectamente al sistema educativo para saldar lo que corresponda.

En la medida, que se abarquen más posibilidades para atender el sistema educativo; sin que todo se afiance en los recursos económicos, en ese orden se

lograrían muchas metas, porque no es la institución la que tiene la mayor responsabilidad, ni el docente como facilitador permanente y motivador del proceso-aprendizaje, son todos los actores inmersos, que de la mano con el ímpetu de avanzar, los resultados de cada estudiante-ser humano, serán los esperados, tal como se explica desde la transcomplejidad.

En ese sentido, los problemas institucionales por más grandes y complicados se deben abordar con mayor fuerza y con la activación de todas las alternativas, que jamás se tocaron por miedos, convencionalismo y lo más común, es esperar que lo que lo previsto se cumpla, sin lo adicional o lo que más allá pudiera contemplarse en colaboración con otros entes. Se trata de modificar lo cotidiano por lo innovador, articulador; de la mano con el rediseño de estrategias, donde todo el personal que esté ligado al sistema educativo, se involucre y sienta la importancia del trabajo en equipo.



Grafico 1. Liderazgo Educativo Transcomplejo

multidimensionales para poder entender y atender lo que sea necesario transformar para valorar la realidad más allá de su complejidad.

Esto implica, la activación de mecanismos para llegar a la sociedad con mucha fuerza, pero que además; el docente debe asumir las estrategias como desafíos creativos e innovadores en todo lo que implicará el proceso de mediación del aprendizaje en el estudiante-ser humano, que pertenece a una familia y que debe estar vinculado y articulado con lo institucional, lo organizacional; en consecuencias con las interconexiones

De acuerdo a la interpretación del grafico mostrado se detalla, a continuación, conforme a cinco componentes: una base donde se reflejan los aspectos relacionados a la vida del ser humano; desde lo individual, familiar, social y su relación con el ente socializador institución educativa y visión prospectiva de la planificación del aprendizaje.

**A.** Tiene que ver con los aspectos que acompañan al ser humano desde su concepción, su estructura emocional y racional, que su vez se compacta con su personalidad y desenvolvimiento como ser individual en sus diferentes áreas de acciones sociales.

**B.** Esta fase contempla el desenvolvimiento del ser humano desde su proceso educativo, experiencias, aspiraciones y las motivaciones e incentivos que deberían recibir desde el ambiente familias. En ese sentido, desde la visión transcompleja educativa; se vislumbra, la familia como un actor activo, vinculante y que debe estar interrelacionado con la institución educativa, para fortalecer los propósitos individuales del estudiante con miras a su incidencia positiva en la sociedad.

**C.** Tiene que ver la gerencia laboral estratégica y su interrelación con la toma de decisiones de las instituciones educativas; donde se considera necesaria la vinculación de los nexos interinstitucionales, convenios con otras disciplinas y complementar acciones que le

permitan desarrollar en buenos términos la gestión educativa desde su integralidad; es decir, esta fase, tiene una connotación trascendental, que conllevará atender situaciones de caos y estar preparados para las contingencias, por acontecimientos predecibles e impredecibles. De igual forma, se pueden identificar tres aspectos importantes: estudiante, familia, institución educativa, con impacto en los resultados de su aprendizaje.

**D.** Está relacionada con la planificación prospectiva de la gerencia transcompleja educativa, la cual avizora las estrategias educativas desde lo micro, meso y macro, con sus realidades diversas, situaciones impredecibles, donde la transformación del ser humano desde su proceso educativo se notará en diferentes áreas de acciones, para asumir desafíos inherentes a circunstancias futuras. En esta base, se considera la importancia del tiempo y espacio en los seres humano como individuo y su relación con las instituciones educativas, para alcanzar

resultados positivos en su proceso de aprendizaje.

Actuaciones que deben contemplarse en la gerencia educativa transcompleja, de acuerdo al grafico anterior. Está conformada por los indicadores: Institucionales-docente, aspectos 1,2 y 3 que tienen que ver con la responsabilidad, rendimiento y desempeño proactivo del docente, con aplicación de estrategias educativas, basadas en los valores éticos; el facilitador, motivador permanente y atención veraz en los conflictos que se presenten de acuerdo a las circunstancias, internas y externas que tenga relación con el estudiante, cuando se vea amenazado su proceso educativo.

En los aspectos 4, 5 y 6, se contemplan, las decisiones políticas e institucionales donde se debe considerar al docente, como ente integrador en el proceso educativo del estudiante; a través del fortalecimiento de su formación sostenible, reivindicaciones salariales, incentivos y complementariedad para atender las necesidades profesionales y personales como ser humano; es decir, su

calidad de vida de ser tomada en cuenta, como parte de la integralidad de una educación integradora transcompleja.

La educación postmoderna, debe contar con una educación vigorosa desde la institución, tal como lo establece los aspectos 7,8.9 y 10, se requiere contar con una gerencia, donde se desarrollen estrategias para atender el caos, circunstancias adversas; además, que haya una preparación para atender los riesgos futuros. En ese mismo orden de ideas, se deben revisar los procesos educativos, relacionados a la alta gerencia; es decir; qué deben transformar cómo individuos, para ser mejores seres humanos; ya que la transcomplejidad educativa, va más allá de lo cognitivo. Es necesario estremecer las instituciones educativas en todos sus aspectos, para sincerar los procesos desde la sistémica y el equilibrio holístico.

En ese mismo ritmo institucional, es urgente tomar decisiones donde los procesos creativos e innovadores deben estar presentes como eje transversales, a los efectos de las mejoras continuas,

prácticas para enaltecer la calidad de la educación y, a través de la transdisciplinariedad, buscar mecanismos económicos, de formación extracurricular, convenios entre otras acciones para robustecer la institucionalidad.

Finalmente, es necesario tomar en cuenta los factores decisivos que permitan evaluar hasta donde las instituciones están dando sus frutos y que necesitan para atender las dificultades; para ello, se requiere tomar en consideración, los indicadores de lo que viene ocurriendo y tomar decisiones valientes en lo inmediato; para que den respuestas a las circunstancias en contingencia actuales y reestructurar lo que se venía haciendo, para que la planificación prospectiva de los resultados esperados.

### **Conclusiones**

El liderazgo educativo, debe romper con los esquemas obsoletos, simples y con déficits e inclusive desde la motivación institucional del personal docente para poder llegar a la población estudiantil con entusiasmo en todos sus niveles

académicos; donde los ciudadanos consideren los alcances que conllevan el proceso aprendizaje. Es decir asumir y promover amplitud en la manera de pensar y actuar de las personas; una autoestima positiva en la búsqueda de oportunidades económicas y sociales, entre otros; que son vitales, en el ser humano para alcanzar sus propósitos de vida.

Desde este punto de vista, la aplicación de un liderazgo educativo con visión transcompleja afianza los valores éticos, educativos, culturales, sociales y gerenciales del sistema educativo integral, cuyo alcance es atender las necesidades del estudiante, como ser humano holístico. Además, contempla el reconocimiento de la labor del docente en toda su extensión como profesional y persona.

En ese mismo orden de ideas; vislumbra la institución educativa como una organización que trabaja con perspectivas creativas, proactiva e innovadora, para garantizar un aprendizaje integrador; sin descartar los posibles riesgos; productos de las constantes transformaciones sociales; es decir,

garantiza la preparación institucional en las contingencias.  
todas sus áreas de acciones; para atender

### **Referencias**

- Balza, A. (2012). **De la disciplinariedad a la transdisciplinariedad del conocimiento. Un desafío para abordar los estudios de postgrado en Venezuela.** Honoris Causa 3, 1-12. Cabudare, Venezuela: Universidad Yacambú.
- Covey, S. (1998). **Liderazgo centrado en principios.** Barcelona: Paidós
- González, J. (2014). **Paradigma Educativo Transcomplejo. Educación del Siglo XXI.** Revista CON-CIENCIA. La Paz, 2 (1). Universidad Mayor de San Andrés.
- Martins, F. (2005). **Cosmovisiones de la Educación en el contexto de la transcomplejidad.** Postdoctorado en Ciencia de la Educación. Compilación: Silvio Llanos de la Hoz. Venezuela: Universidad Bicentennial de Aragua
- Schavino, N. (2010). **Epistemología del Enfoque Integrador Transcomplejo.** En C. Villegas (Comp.), *Investigación Transcompleja: De la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad*, 171-185. Maracay, Venezuela: UBA.
- Villegas, C. y col. (2006). **La Investigación. Un Enfoque Integrador Transcomplejo.** San Joaquín de Turmero, Venezuela: UBA