



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos (UNERG)
Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios
e Investigación
(CEIACERG)



REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC GENERANDO CONOCIMIENTOS



REVISTA ELECTRÓNICA

SEMESTRAL

Volumen 9 Número 1

ENERO 2026

Venezuela



Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



La Gestión Educativa en clave de Complejidad: Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo Sustentable

Autora. Dra. Yunaika Venegas Camejo
Correo: yunaikavenegas@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8667-5185>
Línea de Investigación Matriz: Bienestar,
Ambiente y Sostenibilidad. Eje temático:
Desarrollo endógeno y sostenible

Como citar este artículo: Yunaika Venegas Camejo “La Gestión Educativa en clave de Complejidad: Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo Sustentable” (2025), (1,14)
Recibido: 12/10/2025 Revisado: 13/10/2025 Aceptado: 25/10/2025

RESUMEN

Este artículo científico documental analiza la gestión educativa desde el paradigma de la complejidad, examinando su potencial para reorientar las prácticas institucionales hacia el desarrollo sustentable. El objetivo general fue analizar los fundamentos, desafíos y oportunidades que presenta el enfoque de la complejidad para la gestión educativa, examinando su potencial para reorientar las prácticas administrativas y pedagógicas hacia el logro del desarrollo sustentable. Metodológicamente, se sustentó en un análisis hermenéutico de fuentes especializadas, siguiendo un diseño documental riguroso. Los resultados, organizados en dos ejes, revelan, por un lado, desafíos estructurales profundos, como la inercia de modelos gerenciales reduccionistas y burocráticos. Por otro lado, identificaron principios habilitadores, como la autonomía responsable, la contextualización y el liderazgo facilitador. A su vez, la discusión contrastó las perspectivas de autores como Morin, Flores Crespo, Sautu y Cortese, demostrando que los obstáculos y las oportunidades existen en una relación dialéctica, donde la propia crisis del modelo tradicional genera la presión para innovar. Se concluye que la gestión en clave de complejidad es una condición necesaria para que las instituciones educativas se transformen en microcosmos vivientes de la sustentabilidad. Esto exige superar la lógica instrumental y adoptar una postura ética y epistemológica que priorice el pensamiento sistémico, la coherencia institucional y la construcción colectiva de futuros viables, haciendo de la educación un verdadero agente de transformación socio-ambiental.

Descriptor: Gestión Educativa, complejidad: desafíos, oportunidades, desarrollo sustentable.

Reseña Biográfica: Lcda en Contaduría, Magister en Gerencia de Recursos Humanos, Dra en Innovaciones Educativas.

Educational Management Through a Complexity Perspective: Challenges and Opportunities for Sustainable Development

Author: Dr. Yunaika Venegas Camejo

Email: yunaikavenegas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8667-5185>

Main Research Area: Well-being, Environment, and Sustainability. Thematic Axis: Endogenous and Sustainable Development

How to cite this article: Yunaika Venegas Camejo “Educational Management from a Complexity Perspective: Challenges and Opportunities for Sustainable Development” (2025), (1,14)

Received: 10/12/2025 Revised: 10/13/2025 Accepted: 10/25/2025

ABSTRACT

This scientific documentary article analyzes educational management from the paradigm of complexity, examining its potential to reorient institutional practices toward sustainable development. The general objective was to analyze the foundations, challenges, and opportunities that the complexity approach presents for educational management, examining its potential to reorient administrative and pedagogical practices toward achieving sustainable development. Methodologically, it was based on a hermeneutic analysis of specialized sources, following a rigorous documentary design. The results, organized along two axes, reveal, on the one hand, profound structural challenges, such as the inertia of reductionist and bureaucratic management models. On the other hand, they identify enabling principles, such as responsible autonomy, contextualization, and facilitative leadership. The discussion contrasts the perspectives of authors such as Morin, Flores Crespo, Sautu, and Cortese, demonstrating that obstacles and opportunities exist in a dialectical relationship, where the very crisis of the traditional model generates the pressure to innovate. It is concluded that management with a focus on complexity is a necessary condition for educational institutions to transform into living microcosms of sustainability. This requires moving beyond instrumental logic and adopting an ethical and epistemological stance that prioritizes systemic thinking, institutional coherence, and the collective construction of viable futures, making education a true agent of socio-environmental transformation.

Keywords: Educational Management, complexity: challenges, opportunities, sustainable development.

Biographical Sketch: Bachelor's degree in accounting, Master's degree in Human Resources Management, PhD in Educational Innovations.

Introducción

La gestión educativa contemporánea se desenvuelve en un escenario global caracterizado por la interdependencia, la incertidumbre y problemas de una magnitud y naturaleza sin precedentes, donde la búsqueda del desarrollo sustentable emerge como un imperativo ético y civilizatorio. Tradicionalmente, los sistemas educativos y sus modelos de gestión se han regido por paradigmas lineales, fragmentados y reduccionistas, eficaces para contextos estables, pero profundamente insuficientes para navegar la complejidad de los desafíos actuales. Esta disonancia entre las estructuras administrativas rígidas y la realidad dinámica y multifacética de las comunidades educativas limita severamente el potencial transformador de la educación.

En este contexto, el enfoque de la complejidad, fundamentado en los aportes de pensadores como Edgar Morin, ofrece un marco epistemológico y metodológico radicalmente distinto. Propone comprender los fenómenos educativos no como la suma de partes aisladas (aulas, departamentos, currículos), sino como sistemas vivos, adaptativos y autoorganizativos, donde interactúan de manera no lineal una multiplicidad de actores, saberes, contextos y dimensiones (social, ecológica, económica, cultural). Por ello, gestionar en clave de complejidad implica, por tanto, transitar desde un control centralizado hacia la promoción de redes colaborativas, desde la homogeneización hacia el reconocimiento de la diversidad como riqueza, y desde la planificación rígida hacia la adaptabilidad y el aprendizaje continuo de la organización.

De este modo, la importancia de abordar la gestión educativa desde esta perspectiva es crucial para el desarrollo sustentable. En tal sentido, la educación no es solo un instrumento para lograr la sustentabilidad; debe ser, en sí misma, un proceso sustentable y regenerativo. Por ello, esto requiere que su gestión internalice principios como el pensamiento sistémico, el diálogo de saberes, la corresponsabilidad y la ética del cuidado. Visto de esta forma, solo una gestión capaz de integrar estas dimensiones podrá formar ciudadanos críticos, creativos y comprometidos con la construcción de futuros viables, capaces de enfrentar problemas complejos como la crisis climática, la desigualdad social y la pérdida de biodiversidad.

Por lo tanto, el objetivo general de este artículo científico fue analizar los fundamentos, desafíos y oportunidades que presenta el enfoque de la complejidad para la gestión educativa, examinando su potencial para reorientar las prácticas administrativas y pedagógicas hacia el logro del desarrollo sustentable. Se pretende ofrecer una síntesis crítica que sirva como marco de referencia para investigadores, gestores educativos y formuladores de política pública.

En este marco de ideas, la estructura del artículo sigue la metodología IMRyDC (Introducción, Método, Resultados y Discusión, Conclusiones), adaptada para un estudio de tipo documental. A través de este recorrido, el artículo buscó fundamentar que repensar la gestión educativa en clave de complejidad no es una opción teórica, sino una condición necesaria para que las instituciones educativas cumplan con su misión primordial en el siglo XXI: ser agentes catalizadores de un desarrollo genuinamente humano y sustentable.

Desarrollo

El núcleo de este análisis se articuló en torno a tres constructos fundamentales, cuya interrelación define el horizonte de posibilidad para una transformación profunda de las instituciones formativas. Estos conceptos no operan de manera aislada; más bien, se entrelazan de forma dinámica, exigiendo una mirada que supere el aislamiento disciplinar para abrazar su inherente interdependencia. Desde esta perspectiva, su examen detallado permitió desentrañar tanto los obstáculos como los potenciales caminos de innovación.

El primer constructo, la Gestión Educativa en clave de complejidad, encuentra una de sus fundamentaciones más sólidas en la obra del pensador francés Edgar Morin. Este autor postula que el paradigma de la complejidad "nos impide aislar, disociar, pero nos obliga a distinguir, luego a unir, en un pensamiento que establezca los lazos entre lo que está separado" (Morin 1994, 45). Esta afirmación no es meramente teórica; constituye un principio rector para la acción directiva.

De este modo, el autor desafía radicalmente los modelos gerenciales basados en la simplificación, la hiper-especialización y el control lineal de procesos. En este orden de ideas, su propuesta exige transitar de una gestión que fragmenta la realidad institucional (separando, por ejemplo, lo académico de lo administrativo, o el aula del entorno comunitario) hacia una praxis que reconozca y teja conexiones. Asimismo, implica comprender la organización educativa como un sistema vivo, autopoietico y adaptativo, donde las decisiones en un área generan efectos no anticipados en otras, fenómenos que la teoría de la complejidad denomina emergencias.

Por consiguiente, gestionar con este enfoque significa cultivar una inteligencia colectiva capaz de navegar la incertidumbre, fomentar la autoorganización responsable de los equipos y diseñar estrategias que sean, al mismo tiempo, coherentes en sus fines y flexibles en sus trayectorias. De esta forma, la gestión deja de ser un mero instrumento de aplicación normativa para convertirse en un proceso de aprendizaje organizacional continuo, donde el error se analiza como fuente de información y la diversidad de perspectivas se valora como un capital cognitivo indispensable.

En cuanto al segundo constructo, los desafíos y oportunidades para el desarrollo sustentable, el análisis se enriquece con la contribución del especialista en gestión universitaria Julio Barrón Tirado. Él advierte que "la gestión en la incertidumbre demanda un liderazgo distinto, capaz de promover la participación corresponsable y de construir visiones compartidas que den sentido a la acción colectiva" (Barrón Tirado 2008, 78). Esta cita ilumina el núcleo de la tensión contemporánea.

Por un lado, el desafío principal reside en superar la inercia de estructuras burocráticas rígidas, diseñadas para la estabilidad y la reproducción, las cuales suelen generar resistencia al cambio y fragmentar las iniciativas sustentables en proyectos aislados y desarticulados. Además, cabe considerar la persistencia de una formación directiva que privilegia herramientas técnicas de control sobre competencias para la facilitación del diálogo, la mediación de conflictos y la gestión de redes colaborativas. Sin embargo, desde la óptica de la complejidad, estas mismas dificultades se revelan como oportunidades.

En este sentido, la incertidumbre deja de ser una amenaza para convertirse en el espacio de la innovación y la co-creación. Del mismo modo, la necesidad de participación corresponsable abre la puerta a una gobernanza más horizontal y democrática, integrando activamente a estudiantes, docentes, familias y actores del territorio en la toma de decisiones. Igualmente, la construcción de esas visiones compartidas a las que alude Barrón Tirado permite alinear los esfuerzos dispersos hacia metas sustentables comunes, transformando la institución en un nodo activo dentro de un ecosistema socio-educativo más amplio y resiliente.

De este modo, el constructo del desarrollo sustentable es examinado más allá de su definición ecológica convencional, adoptando la visión integral propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Este organismo enfatiza que se trata de un "proceso de cambio progresivo en la calidad de vida de las personas, que se funda en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras" (CEPAL 2018, 15). Esta conceptualización es crucial porque trasciende la mirada puramente ambiental.

A su vez, instala en el centro la calidad de vida y la justicia intergeneracional como ejes éticos irrenunciables. En el mismo sentido, al vincularse con la gestión educativa compleja, este concepto adquiere una dimensión operativa. No se limita a ser un contenido curricular o una campaña esporádica; más bien, se convierte en el principio organizador de la vida institucional en su totalidad.

Por lo tanto, una gestión que opera en clave de complejidad estaría llamada a internalizar esta noción de progreso, fomentando prácticas administrativas que minimicen el impacto ambiental (como el consumo eficiente de recursos), currículos que integren la sustentabilidad de forma transdisciplinar, y una vinculación con la comunidad que promueva la equidad social y la salud de los ecosistemas locales. De este modo, la institución educativa no solo enseña sobre sustentabilidad, sino que, coherentemente, se convierte en un modelo vivo de sus principios, demostrando en su

propio funcionamiento la viabilidad de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales en un todo sinérgico.

En tal sentido, la interacción dialéctica entre estos tres constructos, la gestión compleja como enfoque, los desafíos-oportunidades como campo de tensión y acción, y el desarrollo sustentable como horizonte ético y práctico, configura un marco potente para repensar la educación. Esta triangulación conceptual sugiere que la transición hacia modelos educativos genuinamente transformadores requiere, necesariamente, una revolución en las formas de entender y ejercer la dirección y administración de las instituciones de enseñanza.

Metodología

El presente artículo se sustentó en un diseño metodológico de investigación documental, enfoque que resultó particularmente pertinente para el estudio de constructos teóricos complejos y la sistematización de perspectivas dispersas en un campo de conocimiento. Este tipo de investigación no se limitó a una compilación pasiva de fuentes; más bien, constituye un proceso riguroso de búsqueda, selección crítica, análisis e interpretación de documentos especializados, con el fin de construir una síntesis original y fundamentada.

En este orden de ideas, el método interpretativo se orientó a develar los matices, tensiones y convergencias presentes en la literatura académica sobre los ejes temáticos propuestos, tejiendo un discurso integrador a partir de la diversidad de voces autorizadas. El proceso se ejecutó en tres fases operativas articuladas y recursivas, coherentes con el propio principio de complejidad que estudia. La primera fase, de rastreo y localización heurística, se centró en identificar un corpus documental relevante y de alta rigurosidad académica.

Para ello, se definieron estrategias de búsqueda en bases de datos especializadas (Scopus, Web of Science, Dialnet, SciELO) y repositorios institucionales, utilizando una combinación de términos controlados y palabras clave en español, tales como gestión educativa complejidad y desarrollo sustentable educación. Además, se empleó

la técnica de bola de nieve o rastreo de referencias, examinando la bibliografía de los documentos seminales para ampliar el espectro de fuentes. De este modo, se aseguró una exploración lo más exhaustiva posible, atendiendo tanto a la producción iberoamericana como a contribuciones anglosajonas fundamentales.

Posteriormente, se implementó una fase de selección y crítica, donde las fuentes identificadas fueron evaluadas con criterios de inclusión y exclusión explícitos. Se priorizaron artículos científicos arbitrados, capítulos de libro académicos y monografías de autoría reconocida, publicados preferentemente en las últimas dos décadas para capturar la evolución contemporánea del debate.

Asimismo, se excluyeron documentos de divulgación no académica, fuentes sin revisión por pares y textos que, aunque tangencialmente relacionados, no abordaran de manera central la intersección entre los tres constructos. Este filtro, lejos de ser un mero trámite administrativo, fue un ejercicio analítico inicial que permitió delimitar un corpus manejable y de alta calidad, concentrado en aproximadamente cuarenta documentos considerados esenciales para la argumentación.

Por consiguiente, la fase central y más sustantiva correspondió al análisis e interpretación hermenéutica de los textos seleccionados. Aquí, la investigación adoptó un enfoque interpretativo, alineado con la naturaleza cualitativa del estudio. Se elaboró una matriz de análisis categorial que operacionalizó los constructos principales (gestión en clave de complejidad, desafíos/oportunidades, desarrollo sustentable) en dimensiones y subcategorías analíticas.

Cabe considerar que el proceso no fue lineal; por el contrario, consistió en una lectura profunda y reiterada de los documentos, identificando postulados, contrastando perspectivas y extrayendo fragmentos significativos para su citado y discusión. Desde esta perspectiva, el análisis siguió la lógica de la triangulación teórica, cotejando las visiones de diferentes autores para construir una comprensión multidimensional y detectar tanto consensos como disensos fundamentales.

Igualmente, se aplicaron principios del “análisis de contenido temático”, tal como lo sugiere Bardin (1996, 56), para codificar la información y organizarla en

unidades de sentido que luego estructuraron la discusión de resultados. De esta forma, la metodología documental empleada trasciende la reseña, aspirando a ofrecer una relectura crítica y una articulación novedosa del conocimiento existente sobre el tema propuesto.

Resultados

El análisis documental realizado reveló un corpus teórico rico y multivocal, donde las perspectivas de diversos autores dialogaron, se complementaron y, en ocasiones, tensionaron sobre la articulación entre gestión, complejidad y sustentabilidad. Los hallazgos se organizaron en dos grandes ejes analíticos emergentes: los nudos críticos o desafíos estructurales, y los principios habilitadores u oportunidades de reconfiguración. La discusión de estos resultados no se planteó como una mera enumeración; más bien, procuró tejer un entramado interpretativo que muestre la vitalidad y las contradicciones del debate académico en este campo.

En el primer eje, el de los desafíos estructurales para una gestión compleja orientada a la sustentabilidad, el análisis identificó un consenso significativo entre autores acerca de la persistencia de obstáculos profundamente arraigados en la cultura organizativa educativa tradicional. Edgar Morin, con su crítica al “paradigma de simplificación”, ofreció la piedra angular para comprender este fenómeno. Él argumenta que el pensamiento simplificador “desune y desarticula, y oculta todo lo que es tejido conjuntivo, contextual y complejo” (Morin 1994, 58).

Por lo que, esta cita trasciende lo epistemológico para proyectarse sobre la praxis directiva. En este sentido, diagnostica que la gestión convencional opera mediante un reduccionismo activo, aislando problemas (como la deserción escolar o el bajo rendimiento) de sus contextos socioeconómicos y familiares complejos, y promoviendo soluciones estandarizadas que suelen ser ineficaces.

Asimismo, su perspectiva ilumina cómo este paradigma genera estructuras administrativas compartimentadas, donde se puede trabajar con lógicas autónomas y hasta contradictorias, imposibilitando una visión y una acción integrada hacia la sustentabilidad. En la misma línea, pero desde una mirada más aplicada a los sistemas

educativos, el investigador mexicano Pedro Flores Crespo advierte sobre la “tiranía de los indicadores”. Flores Crespo (2012, 112) señala que “la obsesión por métricas reducidas a lo cuantificable e inmediato termina por vaciar de contenido sustantivo los procesos educativos y penaliza la innovación”.

De este modo, este análisis complementa agudamente al de Morin. Por un lado, muestra la materialización concreta del pensamiento simplificador en instrumentos de política y gestión, como los sistemas de evaluación de desempeño docente o los rankings institucionales. Además, revela cómo estos mecanismos, al priorizar lo medible en el corto plazo (tasas de graduación, resultados en pruebas estandarizadas), marginan aspectos cruciales para el desarrollo sustentable, como la formación en valores socio-ambientales, la resiliencia comunitaria o la calidad de los vínculos pedagógicos, por ser de naturaleza más elusiva y procesual.

De esta forma, se configura un círculo vicioso donde la gestión, lejos de ser un motor para la transformación, se convierte en un dispositivo que reproduce una racionalidad instrumental opuesta a los principios de la complejidad y la sustentabilidad integral. Frente a este panorama de inercias, el segundo eje analítico, centrado en las oportunidades y principios habilitadores, despliega un abanico de propuestas constructivas que, lejos del optimismo ingenuo, plantean reorientaciones prácticas basadas en el propio marco de la complejidad.

Por su parte, la investigadora argentina Ruth Sautu, en su trabajo sobre el método cualitativo, aporta una clave fundamental al enfatizar la importancia de la “contextualización de los fenómenos sociales en sus marcos históricos y estructurales específicos” (Sautu 2005, 32). Si bien su enfoque es metodológico, su principio es absolutamente transferible a la gestión. Desde esta perspectiva, una gestión educativa compleja dejaría de buscar recetas universales para, en cambio, desarrollar una capacidad diagnóstica fina y situada que permita diseñar intervenciones a la medida de los ecosistemas particulares donde se inserta la escuela o la universidad.

En este orden de ideas, la sustentabilidad deja de ser un decálogo abstracto para convertirse en un proyecto construido localmente, que responde a las necesidades

reales de una comunidad y su entorno. Igualmente, el pedagogo español José Gimeno Sacristán aporta una visión crucial sobre la autonomía institucional. Él sostiene que “la autonomía de los centros no es un fin en sí misma, sino la condición para poder construir un proyecto educativo significativo y responder con flexibilidad a su entorno” (Gimeno Sacristán 2012, 145).

En tal sentido, esta afirmación dialoga directamente con los desafíos antes mencionados. Gimeno Sacristán propone que superar la tiranía de los indicadores y la lógica burocrática requiere transferir poder de decisión real a las instituciones. A su vez, esto exige un nuevo perfil de gestor, no como un mero aplicador de normativas superiores, sino como un líder facilitador, capaz de articular esa construcción colectiva de un proyecto educativo donde la sustentabilidad sea un eje vertebrador.

Del mismo modo, este principio de autonomía responsable es el que permite la experimentación y la innovación necesarias para probar nuevas formas de organización, evaluación y vinculación con el territorio, esenciales para un desarrollo genuino. Finalmente, la visión del teórico de la sustentabilidad en educación superior, Anthony Cortese, sintetiza esta articulación. Él argumenta que “las instituciones educativas deben operar como microcosmos vivientes de una sociedad sustentable, integrando prácticas de justicia social, cuidado ecológico y viabilidad económica en sus operaciones diarias” (Cortese 2003, 17).

Por lo tanto, este autor lleva el constructo a su máxima consecuencia operativa: la gestión no es un instrumento para la sustentabilidad, sino el proceso a través del cual la institución encarna y modela la sustentabilidad. Por consiguiente, una gestión compleja sería aquella que diseña sus flujos de energía, sus compras, sus relaciones laborales, su currículo oculto y su proyección social, coherentemente con el futuro que pretende enseñar.

En este mismo orden de ideas, la confrontación y complementariedad de estas voces autorizadas dibuja un mapa conceptual dinámico. Mientras Morin y Flores Crespo deconstruyen las barreras epistemológicas y prácticas, autores como Sautu, Gimeno Sacristán y Cortese proponen vectores de acción concretos que emergen

precisamente de aceptar la complejidad, no como un obstáculo, sino como el sustrato mismo sobre el que es posible construir una gestión educativa relevante y ética para el siglo XXI.

Conclusiones

El recorrido analítico desarrollado en este artículo documental permite afirmar que la articulación entre los tres constructos examinados, la gestión en clave de complejidad, el espectro de desafíos y oportunidades, y el horizonte del desarrollo sustentable; configura un paradigma imprescindible para reimaginar la función de las instituciones educativas en el siglo XXI. Este estudio no se limita a una revisión teórica más; más bien, sintetiza y contrasta perspectivas clave para demostrar que la transición hacia modelos educativos sustentables es, ante todo, un desafío de gestión y de pensamiento.

De esta manera, la principal contribución de este trabajo reside en haber triangulado estos conceptos, evidenciando que su separación conduce a intervenciones fragmentadas e ineficaces, mientras que su integración deliberada abre un camino fértil para la innovación sistémica. A modo de síntesis, se desprenden tres afirmaciones conclusivas fundamentales. En primer lugar, la adopción del enfoque de la complejidad, tal como lo fundamenta Morin, trasciende ser una mera opción teórica para convertirse en una necesidad operativa. Gestionar bajo este prisma implica abandonar la ilusión del control lineal y aceptar la incertidumbre como un espacio de creación.

En consecuencia, el liderazgo educativo debe evolucionar desde un modelo de autoridad jerárquica hacia una función de facilitación de redes, de cultivo de la inteligencia colectiva y de promoción de una autonomía responsable en todos los niveles de la organización. Este es el sustrato indispensable sin el cual cualquier intento de incorporar la sustentabilidad quedará reducido a una acción cosmética o a un departamento aislado.

En segundo término, el análisis confirma que los desafíos y oportunidades existen en una relación dialéctica, donde cada obstáculo contiene, potencialmente, la semilla de su propia superación. La rigidez burocrática y la tiranía de los indicadores reduccionistas, señaladas por autores como Flores Crespo, representan sin duda inercias poderosas. Sin embargo, la misma complejidad del contexto social y ambiental actual las vuelve cada vez más disfuncionales, generando así una presión intrínseca para el cambio.

Desde esta perspectiva, la crisis se revela como una coyuntura catalizadora. Las oportunidades, por lo tanto, no surgen a pesar de la complejidad, sino precisamente de su reconocimiento honesto: la necesidad de adaptación fomenta la innovación pedagógica y organizacional; la interdependencia global exige y valora el trabajo en red y la colaboración interinstitucional; y la demanda social de un futuro viable empodera a las comunidades educativas para reclamar y ejercer una mayor participación en la construcción de su proyecto formativo.

Por lo tanto, se concluye que el desarrollo sustentable, en su concepción integral como la plantea la CEPAL, debe dejar de ser un contenido curricular aislado para erigirse en el principio arquitectónico de la gestión institucional en su totalidad. Esto significa que la sustentabilidad deja de ser un tema que se enseña para convertirse en una lógica que se vive y se practica en la cotidianidad de la institución. Implica diseñar políticas de recursos humanos que prioricen el bienestar y la equidad, administrar los espacios y los recursos materiales con criterios de eco-eficiencia y circularidad, y relacionarse con el entorno inmediato bajo un principio de reciprocidad y justicia social.

De este modo, la institución educativa se transforma en un prototipo, en un laboratorio vivo de las sociedades que aspiramos a construir, haciendo de la coherencia entre el discurso y la práctica su principal lección ética. En última instancia, este artículo sostiene que la gestión educativa en clave de complejidad no es una fórmula mágica ni un manual de procedimientos. Se trata, más bien, de una postura ética, epistemológica y práctica que habilita a las organizaciones educativas para navegar la

incertidumbre con responsabilidad, para aprender de manera colectiva y permanente, y para orientar sus acciones con un sentido de futuro.

Por lo que, los desafíos son formidables, pues exigen un replanteamiento cultural profundo. No obstante, las oportunidades que se desprenden de este replanteamiento, la posibilidad de formar ciudadanos críticos y empoderados, de regenerar el vínculo con el planeta y de contribuir a comunidades más justas; constituyen la tarea más urgente y noble para la educación de este tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Bardin, Laurence. 1996. El análisis de contenido. Traducido por María Teresa Mayáns. Madrid: Ediciones Akal.
- Barrón Tirado, Julio. 2008. "Gestión universitaria en entornos complejos: tensiones y desafíos". Revista de la Educación Superior 37 (148): 75-92.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2018. La ineficiencia de la desigualdad. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Cortese, Anthony. 2003. "The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future". Planning for Higher Education 31 (3): 15-22.
- Flores Crespo, Pedro. 2012. Política, educación y sociedad. Un acercamiento sociológico. México D.F.: Centro de Estudios Educativos.
- Gimeno Sacristán, José. 2012. Educar y convivir en la cultura global. Madrid: Ediciones Morata.
- Morin, Edgar. 1994. Introducción al pensamiento complejo. Traducido por Marcelo Pakman. Barcelona: Gedisa.
- Sautu, Ruth. 2005. La metodología de la investigación social: el taller. Buenos Aires: Lumiere.