



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Línea de Investigación: Innovación, Gestión y Tecnología



**RETOS DEL LIDERAZGO DE LOS RECTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
MODELOS EDUCATIVOS EMERGENTES EN TIEMPOS COMPLEJOS**

Tesis doctoral presentada como requisito para optar al grado de
Doctor en Ciencias de la Educación

Autora: Eliana Verónica Cortés Bocanegra

Tutora: Dra. Moraima Esteves González

San Cristóbal, abril de 2025



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
EXTENSIÓN ACADÉMICA SAN CRISTÓBAL

ACTA

Reunidos el día martes, veintidós de abril de dos mil veinticinco, en la sede de la Extensión Académica San Cristóbal, del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, los Ciudadanos Doctores: **Yusbella Moreno Hernández, Mariela Silva de Toledo, Isabel Teresa Calderón Carrillo, Henry D. Castillo Sayago y Moraima Victoria Esteves González** (Tutora), Documentos de Identidad N° V.-12972845, V.-622234, V.-5023615, V.-10177814 y V.-5596653 respectivamente, jurados designados de conformidad con el Artículo 164, del Reglamento de Estudios de Postgrado, para evaluar la Tesis Doctoral titulada: “**Retos del liderazgo de los rectores en la implementación de los modelos educativos emergentes en tiempos complejos**”, presentada por la ciudadana: **Ellana Verónica Cortés Bocanegra**, Pasaporte No. **AT336709**, como requisito parcial para optar al título de **Doctora en Ciencias de la Educación**, acuerdan de conformidad con lo estipulado en los Artículos 178 y 179 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el siguiente veredicto **APROBADO**, por constituir un aporte significativo que orienta el liderazgo de los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en escenarios marcados por la complejidad durante su formación académica, en fe de lo cual firmamos.


Yusbella Moreno Hernández
V.-12972845


Mariela Silva de Toledo
V.-622234


Isabel Teresa Calderón Carrillo
V.-5023615




Henry D. Castillo Sayago
V.-10177814


Moraima Victoria Esteves González
V.-5596653
Tutora

DEDICATORIA

A mi hija Salomé, por su comprensión, amor y ser fuente de inspiración.

A mi madre, con sus consejos y por ser ejemplo de perseverancia, enseñándome que el conocimiento es mayor aporte para la construcción de sociedad.

A mi esposo, por su paciencia, comprensión y aliento en los momentos de frustración.

A mi hermana, por escucharme y su amor incondicional a pesar de la distancia.

A mi FAMILIA, por su amor y apoyo permanente desde el principio hasta el final de esta hermosa carrera académica.

Eliana Verónica Cortés Bocanegra

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de sabiduría, restauración, amor y paz.

A la doctora Moraima Esteves, por su paciencia, su humanismo, su disposición de compartir conocimiento, su permanente acompañamiento, en la realización de este proceso investigativo

A todos los docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el tiempo dedicado, por el conocimiento compartido y permitirme crecer académicamente y por orientarme hacia la investigación como propósito de transformar y mejorar realidades.

A mis colegas por su apoyo en el proceso investigativo, permitiéndome conocer las estrategias directivas de las instituciones que lideran.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo permanente en el proceso, quienes permitieron dar sus apreciaciones para robustecer esta maravillosa investigación.

Eliana Verónica Cortés Bocanegra

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS	X
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
MOMENTO I	6
ABORDAJE DE LA REALIDAD.....	6
Propósito de la investigación	15
Propósito general.....	15
Propósitos específicos.....	15
Relevancia del estudio.....	16
MOMENTO II	21
MARCO REFERENCIAL.....	21
Antecedentes.....	21
Contexto Internacional.....	22
Contexto Nacional	30
Contexto Local.....	35
Bases Teóricas	36
Teorías del Liderazgo	37
Acciones de Liderazgo	41
Tiempos Complejos en la Educación.....	48
Educación en la postpandemia.....	51
La brecha digital en educación	52
Gestión directiva.....	54
Retos de Liderazgo en Tiempos Complejos	67
Base o sustentación legal	70

MOMENTO III	74
HORIZONTE METODOLÓGICO	74
Preámbulo metodológico	74
Paradigma de la Investigación	75
Enfoque de la Investigación	77
Método de la Investigación	78
Informantes clave.....	80
Análisis de datos.....	81
Categorías de análisis	82
Procesamiento de la información.....	88
Instrumentos de Recolección de Información	92
Entrevista semiestructurada	93
Fuentes documentales de información	95
Plan de recopilación de datos	96
Criterios de selección y consentimiento informado	97
Rigor Metodológico y Validez de la Investigación	97
Triangulación de datos	99
Consideraciones éticas.....	101
MOMENTO IV	103
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	103
Análisis de entrevistas de informantes clave	104
Entrevista 1.....	107
Entrevista 2.....	117
Entrevista 3.....	126
Entrevista 4.....	135
Entrevista 5.....	143
Análisis de Categorías Emergentes.....	149
Categoría Liderazgo Resiliente.....	149
Categoría Adaptación Curricular.....	150

Categoría Brecha Digital.....	151
Categoría Apoyo Socioemocional.....	152
Interacciones entre Categorías Emergentes.....	153
Liderazgo Resiliente ↔ Brecha Digital	153
Liderazgo Resiliente ↔ Adaptación Curricular	156
Liderazgo Resiliente ↔ Apoyo Socioemocional:	158
Adaptación Curricular ↔ Brecha Digital:	160
Adaptación Curricular ↔ Apoyo Socioemocional:	162
Brecha Digital ↔ Apoyo Socioemocional	165
MOMENTO V	168
CONSOLIDACIÓN TEÓRICA	168
Sobre los modelos educativos emergentes	173
Liderazgo resiliente como pilar de la educación en tiempos complejos.....	174
Brecha digital y su impacto en la equidad educativa	174
Apoyo emocional y su relación con la adaptación curricular	174
Adaptación curricular como estrategia de resiliencia.....	175
Ciclo de interacción: un enfoque integral para la educación en crisis.....	175
Sobre los retos del liderazgo en tiempos complejos	176
Gestión de la Incertidumbre.....	177
Transformación Curricular	178
Adaptación Tecnológica y Brecha Digital	178
Impacto de la Brecha Digital en el Liderazgo	178
Gestión de Recursos y Financiamiento	179
Diferencias en la Capacidad de Gestión Directiva.....	179
Capacitación y Acompañamiento en Educación Digital	179
Restricciones en la Toma de Decisiones	179
Sobre las estrategias de liderazgo adoptadas	180
Gestión de Recursos Tecnológicos	181
Alianzas Interinstitucionales	182
Equilibrio entre Currículo y Bienestar Socioemocional	182
Adaptación Curricular	182

Apoyo Socioemocional	183
Capacitación Docente en Competencias Digitales	183
Sobre el Modelo de Liderazgo Educativo Resiliente en Tiempos Complejos	184
Flexibilidad y Adaptación	185
Gestión Estratégica de Recursos	186
Comunicación Efectiva y Transparente	187
Liderazgo en Gestión de Crisis.....	188
Equidad Digital.....	190
Innovación Pedagógica: Metodologías para la Transformación Educativa.....	191
Trabajo Colaborativo y Liderazgo Distribuido	192
Bienestar Socioemocional: Un Pilar Fundamental en la Educación	193
MOMENTO VI	196
REFLEXIONES	196
REFERENCIAS.....	199
ANEXOS	213
Anexo A- Instrumento	214
Anexo B- Entrevistas	216
Anexo 2.....	216
Anexo 3.....	217
Anexo 4.....	218
Anexo 5.....	219
Anexo 6.....	220
Anexo C- Síntesis curricular de la autora.....	221

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Caracterización de los informantes clave</i>	81
Tabla 2 <i>Matriz de Sistematización de la categoría Liderazgo Resiliente</i>	84
Tabla 3 <i>Matriz de Sistematización de la categoría Adaptación Curricular</i>	85
Tabla 4 <i>Matriz de Sistematización de la categoría Brecha Digital</i>	86
Tabla 5 <i>Matriz de Sistematización de la categoría Apoyo Emocional</i>	87
Tabla 6 <i>Preguntas de entrevista por categoría</i>	94
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación del Liderazgo en Tiempos Complejos</i>	105
Tabla 8 <i>Escala de valoración</i>	106
Tabla 9 <i>Entrevista 1</i>	107
Tabla 10 <i>Resumen de hallazgos por categorías (Entrevista 1)</i>	111
Tabla 11 <i>Entrevista 2 (respuestas)</i>	118
Tabla 12 <i>Resumen de hallazgos por categoría (entrevista 2)</i>	120
Tabla 13 <i>Entrevista 3 (respuestas)</i>	126
Tabla 14 <i>Resumen de hallazgos por categoría (Entrevista 3)</i>	129
Tabla 15 <i>Entrevista 4 (respuestas)</i>	136
Tabla 16 <i>Resumen de hallazgos por categoría (Entrevista 4)</i>	138
Tabla 17 <i>Entrevista 5 (respuestas)</i>	143
Tabla 18 <i>Resumen de hallazgos por categorías (Entrevista 5)</i>	146
Tabla 19 <i>Descripción del liderazgo en tiempo complejos</i>	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Abordaje de la realidad</i>	8
Figura 2 <i>Realidad contexto nacional</i>	10
Figura 3 <i>Realidad del contexto local</i>	14
Figura 4 <i>Antecedentes</i>	22
Figura 5 <i>Acciones de liderazgo</i>	42
Figura 6 <i>Acciones de liderazgo transformacional</i>	42
Figura 7 <i>Acciones de liderazgo distribuido</i>	43
Figura 8 <i>Acciones desde una perspectiva de crisis</i>	45
Figura 9 <i>Tipos de liderazgo</i>	47
Figura 10 <i>Tiempos complejos en la educación</i>	50
Figura 11 <i>Modelos emergentes</i>	58
Figura 12 <i>Retos en la Educación en tiempos complejos</i>	68
Figura 13 <i>Base o sustentación legal</i>	71
Figura 14 <i>Procesamiento de la información</i>	92
Figura 15 <i>Triangulación de la información</i>	104
Figura 16 <i>Evaluación de categorías emergentes (entrevista 1)</i>	112
Figura 17 <i>Evaluación de categorías (entrevista 2)</i>	121
Figura 18 <i>Evolución de categorías (entrevista 3)</i>	130
Figura 19 <i>Evaluación de categorías (entrevista 4)</i>	139
Figura 20 <i>Relación entre liderazgo resiliente y brecha digital</i>	155
Figura 21 <i>Relación entre liderazgo resiliente y adaptación curricular</i>	158
Figura 22 <i>Relación entre liderazgo resiliente y apoyo socioemocional</i>	160
Figura 23 <i>Relación entre adaptación curricular y apoyo socioemocional</i>	164
Figura 24 <i>Relación entre brecha digital y apoyo socioemocional</i>	167
Figura 25 <i>Liderazgo en tiempo complejos</i>	168
Figura 26 <i>Claves para educación en tiempos complejos</i>	173
Figura 27 <i>Retos del liderazgo en tiempos complejos</i>	177

Figure 28 <i>Estrategias de liderazgo adoptadas</i>	181
Figura 29 <i>Flexibilidad y adaptación</i>	186
Figura 30 <i>Gestión estratégica de recursos</i>	187
Figura 31 <i>Comunicación efectiva y transparente</i>	188
Figura 32 <i>Liderazgo y gestión de la crisis</i>	189
Figura 33 <i>Equidad digital</i>	191
Figura 34 <i>Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido</i>	193
Figura 35 <i>Bienestar socioemocional</i>	194

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Línea de Investigación Innovación, Gestión y Tecnología

**RETOS DEL LIDERAZGO DE LOS RECTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
MODELOS EDUCATIVOS EMERGENTES EN TIEMPOS COMPLEJOS**

Autor: Eliana Verónica Cortés Bocanegra

Tutor: Dra. Moraima Esteves González

Fecha: abril de 2025

RESUMEN

El papel de los rectores de Florencia, Caquetá, en la implementación de modelos educativos emergentes tras la pandemia de COVID-19 ha sido el principal objetivo de esta tesis centrada en generar una aproximación teórica sobre los desafíos del liderazgo en tiempos complejos y cómo los rectores los han gestionado. Desde un enfoque cualitativo y un método fenomenológico-hermenéutico, se analizó la adaptación de los rectores a escenarios de crisis. Se fundamentó en teorías de liderazgo transformacional (Bass, 1985), liderazgo distribuido (Gronn, 2002) y liderazgo pedagógico (Fullan, 2021). Entre los antecedentes destacan estudios sobre educación en crisis (Cerdán et al., 2020; Duarte, 2021) y el impacto de la pandemia en el aprendizaje (OCDE, 2020). Los hallazgos revelaron un papel crucial de los rectores en la adaptación curricular, el apoyo socioemocional y la gestión de la brecha digital, utilizando estrategias como materiales impresos y redes comunitarias. La investigación propone un constructo teórico sobre el liderazgo en tiempos complejos, resaltando la importancia de un liderazgo resiliente y adaptativo. Se concluye que la pandemia aceleró la transformación educativa, consolidando modelos híbridos y colaborativos que demandan un liderazgo dinámico e inclusivo para asegurar la equidad, además, sugiere líneas de acción para políticas públicas en educación, presentando el "Modelo de Liderazgo Educativo Resiliente en Tiempos Complejos" como un marco comprensivo que integra flexibilidad, gestión de recursos, comunicación, gestión de crisis, equidad digital, innovación pedagógica, colaboración y bienestar socioemocional. Esto abre nuevas vías para la investigación sobre el liderazgo resiliente como modelo educativo en la incertidumbre.

Descriptores: Brecha digital en educación, educación postpandemia, gestión educativa en crisis, liderazgo educativo, modelos educativos emergentes.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión en los sistemas educativos a nivel global, especialmente en regiones vulnerables donde las desigualdades estructurales dificultaron la continuidad del aprendizaje. En este contexto, el liderazgo de los rectores adquirió una relevancia sin precedentes, pues fueron ellos quienes debieron gestionar las transformaciones necesarias para garantizar que las Instituciones Educativas (IE) mantuvieran su función formativa a pesar de las limitaciones impuestas por la crisis sanitaria. La presente investigación doctoral analizó los desafíos que enfrentaron los rectores de Florencia, Caquetá, en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos, centrándose en las estrategias de liderazgo que permitieron afrontar las nuevas exigencias pedagógicas y administrativas que la emergencia impuso.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la interrupción de la presencialidad generó una pérdida de aprendizaje considerable en los estudiantes, lo que obligó a los rectores a reconfigurar los esquemas tradicionales de enseñanza. En Colombia, la OCDE (2020) estimó que los estudiantes habían perdido aproximadamente el 75% del aprendizaje esperado en un año escolar regular, cifra que en regiones de difícil acceso como Caquetá se vio aún más acentuada por la brecha digital y la falta de acceso a recursos tecnológicos. En este escenario, el liderazgo educativo se convirtió en un elemento crucial para definir estrategias que permitieran mitigar los efectos de la crisis, y sentar las bases de una transformación estructural que asegurara la continuidad del aprendizaje en circunstancias adversas. Para comprender esta dinámica, la investigación adoptó un enfoque cualitativo basado en el método fenomenológico-hermenéutico, con el propósito de interpretar las experiencias de los rectores y construir un modelo teórico que explique cómo ejercieron su liderazgo en medio de la incertidumbre.

En este sentido, el liderazgo educativo ha sido objeto de múltiples estudios en las últimas décadas, destacándose enfoques que permitió comprender su rol en contextos

de crisis. Como por ejemplo autores como Bass (1985) que introduce la noción de liderazgo transformacional, enfatizando que los líderes efectivos son aquellos que logran inspirar cambios sustanciales en su comunidad a través de una visión motivadora y estrategias innovadoras. Desde esta perspectiva, los rectores en tiempos de crisis no pueden limitarse a la gestión administrativa, sino que deben adoptar una postura proactiva que favorezca la implementación de modelos educativos flexibles y adaptativos. En paralelo, Gronn (2002) desarrolló la teoría del liderazgo distribuido, según la cual la gestión escolar no debe recaer exclusivamente en el rector, sino que debe ser compartida con docentes y otros miembros de la comunidad educativa para fortalecer la capacidad de respuesta institucional. Durante la pandemia, este enfoque se hizo particularmente evidente, ya que los rectores debieron generar redes de colaboración con su equipo docente, con las familias y con diversas organizaciones externas para garantizar que la educación pudiera mantenerse a pesar de las dificultades.

Adicionalmente, Fullan (2021) resalta la importancia del liderazgo pedagógico, que coloca en el centro del quehacer rectoral la orientación estratégica de las prácticas de enseñanza y aprendizaje. En un contexto de emergencia, la combinación de estos enfoques se torna esencial para enfrentar los desafíos que surgen y asegurar que las instituciones educativas logren cumplir con su misión formativa.

El cierre de las instituciones educativas impulsó el desarrollo de modelos emergentes, definidos como estrategias adaptativas diseñadas para garantizar la continuidad del aprendizaje en tiempos de crisis (Cerdán et al., 2020). En este sentido, los rectores se vieron obligados a transitar hacia metodologías que no habían sido concebidas en la planificación escolar tradicional, generando procesos de innovación en la enseñanza. Entre los modelos que cobraron relevancia se encuentran el aprendizaje remoto, basado en plataformas digitales que permitieron la interacción entre docentes y estudiantes a través de herramientas como Zoom, Google Classroom y Moodle. Sin embargo, la efectividad de este modelo estuvo condicionada por el acceso desigual a internet y a dispositivos electrónicos, lo que llevó a la implementación de alternativas híbridas que combinaron enseñanza virtual con encuentros presenciales esporádicos para reforzar el aprendizaje. Para aquellos estudiantes que no contaban con acceso a

tecnologías, los rectores promovieron el uso de materiales impresos, lo que permitió que la educación llegara a comunidades donde la conectividad era prácticamente inexistente. Además, se fortalecieron los modelos comunitarios, en los que se utilizaron emisoras radiales y redes de apoyo entre familias para asegurar que la enseñanza pudiera desarrollarse de manera autónoma en el hogar. Estas estrategias no solo evidenciaron la creatividad y capacidad de adaptación de los rectores, sino que también pusieron en evidencia la necesidad de un liderazgo con un alto nivel de flexibilidad y gestión de recursos.

El estudio empleó entrevistas semiestructuradas con rectores de instituciones educativas de Florencia, Caquetá, seleccionados mediante un muestreo intencional que permitió centrar la investigación en líderes que habían estado al frente de la gestión educativa durante la pandemia. A partir del análisis de sus experiencias, se identificaron una serie de desafíos recurrentes que marcaron la manera en que ejercieron su liderazgo. Uno de los principales retos fue la brecha digital, ya que menos del 30% de los hogares en zonas rurales del Caquetá contaban con acceso a internet, lo que limitó considerablemente la implementación de estrategias basadas en tecnología (DANE, 2021). Esta problemática llevó a los rectores a desarrollar metodologías alternativas, recurriendo a medios analógicos como cuadernillos y guías pedagógicas distribuidas en puntos estratégicos de las comunidades.

Otro desafío clave fue la desigualdad socioeconómica, pues muchas familias carecían de las condiciones mínimas para acompañar el proceso de aprendizaje de sus hijos en casa. Esto generó una disparidad en los niveles de desempeño de los estudiantes y aumentó el riesgo de deserción escolar. En este contexto, los rectores debieron gestionar alianzas con organizaciones no gubernamentales y entes gubernamentales para dotar a los estudiantes de herramientas básicas que facilitaran su acceso a la educación. Más allá de los problemas estructurales, también se evidenció un fuerte impacto socioemocional en la comunidad educativa, con un aumento en los niveles de estrés y ansiedad tanto en docentes como en estudiantes. Para abordar esta situación, se implementaron estrategias de apoyo psicológico y acompañamiento pedagógico, promoviendo la resiliencia como un factor clave en el proceso educativo.

Como consecuencia de las entrevistas se pudo evidenciar que los rectores no solo debieron gestionar la implementación de nuevas metodologías, sino que también fueron responsables de generar transformaciones en las prácticas pedagógicas. La enseñanza tradicional, basada en modelos rígidos y estandarizados, dio paso a enfoques más flexibles en los que se priorizó el aprendizaje por competencias y la evaluación formativa. La pandemia impulsó el desarrollo de estrategias de autoaprendizaje y colaboración entre pares, lo que evidenció que la educación debe concebirse desde una perspectiva más dinámica y adaptativa. En este sentido, se identificó que los rectores que lograron gestionar con éxito la crisis fueron aquellos que promovieron un liderazgo transformacional, fomentando la innovación y la experimentación en la enseñanza. Así mismo, aquellos que adoptaron un liderazgo distribuido lograron involucrar a toda la comunidad educativa en la resolución de problemas, fortaleciendo los lazos de cooperación y solidaridad.

A partir del análisis de los datos, se construyó un modelo teórico de liderazgo en tiempos complejos, que integra elementos del liderazgo transformacional, distribuido y pedagógico. Este modelo plantea que el rector debe asumir un rol estratégico en la gestión del cambio organizacional, promoviendo estrategias innovadoras y fomentando la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Se concluye que la pandemia aceleró un proceso de transformación educativa que, si bien surgió como respuesta a una crisis, tiene el potencial de redefinir el sistema educativo a largo plazo.

Por último, la investigación resalta la necesidad de invertir en formación para los rectores y docentes, asegurando que cuenten con herramientas que les permitan afrontar futuros escenarios de incertidumbre con mayor preparación. Asimismo, se recomienda que los modelos educativos emergentes no sean concebidos como soluciones temporales, sino como parte de una estructura pedagógica que garantice la resiliencia del sistema educativo ante posibles crisis futuras. La gestión del liderazgo del rector se configura, así como un factor determinante en la continuidad y calidad del aprendizaje, demostrando que, en tiempos de crisis, la capacidad de adaptación y la innovación se convierten en los pilares fundamentales para la transformación educativa.

Esta tesis presenta la siguiente estructura: momento I. Abordaje de la realidad con la descripción del fenómeno, los propósitos de la investigación y relevancia del estudio.

Momento II. Marco referencial. En el que se presentan los antecedentes internacionales, nacionales y local. Así como también, las bases teóricas, el sustento legal. Momento III. Horizonte metodológico, en el que se presentan el paradigma, enfoque, método, técnicas, caracterización de los informante y procesamiento de la información sin dejar de lado los aspectos éticos investigativos. Momento IV. Hallazgos. Sustentados en las fases del método fenomenológico hermenéutico para cada categoría. Momento V. Consolidación teórica. Sobre modelos educativos emergentes, retos del liderazgo en tiempos complejos y el modelo de liderazgo educativo resiliente en tiempos complejos. Momento VI. Reflexiones. Por último, se presentan las referencias y anexos con aspectos investigativos pertinentes.

MOMENTO I

ABORDAJE DE LA REALIDAD

La pandemia de COVID-19 trajo consigo una de las mayores crisis educativas globales, un torbellino que sacudió la estructura misma del aprendizaje, según la Unesco (2020), dejó a más de 190 países en una encrucijada educativa y a aproximadamente 1.600 millones de estudiantes fuera de las aulas. Los cierres escolares y la adopción de modelos educativos remotos o híbridos no solo pusieron en evidencia la dependencia de las tecnologías digitales, sino también la dolorosa desigualdad en su acceso. Según el Banco Mundial (2021), esta crisis significó una década de pérdidas de aprendizaje, golpeando con mayor dureza a los estudiantes más vulnerables y ensanchando las brechas de inequidad social.

Desde luego, las brechas sociales y digitales se evidenciaron en la pandemia con el impacto de la no presencialidad en el ámbito educativo en los diversos países, es así como lo plantean Reimers y Schleicher (2020):

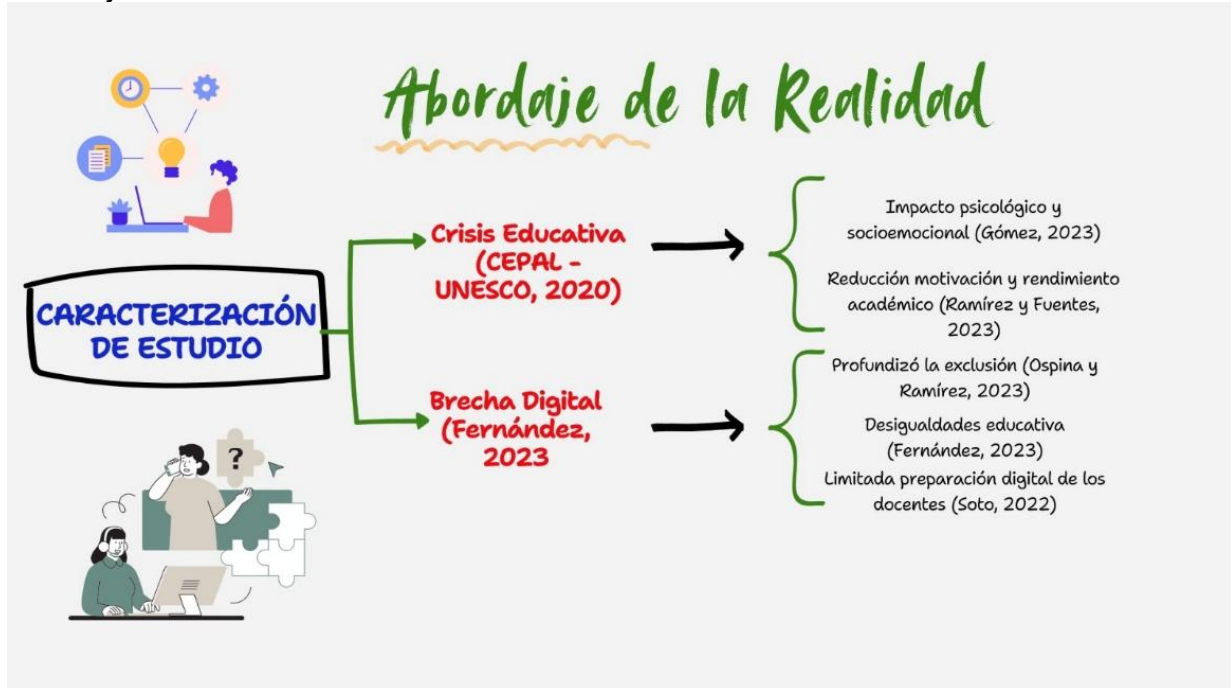
La pandemia no solo desnudó las falencias del sistema educativo, sino que exigió su reformulación para hacer de la educación un bastión resiliente ante futuras crisis. En particular, los países con menor capacidad de respuesta vieron profundizadas sus deficiencias estructurales, aumentando la desigualdad y afectando gravemente a los estudiantes más vulnerables, quienes ya enfrentaban barreras significativas antes de la emergencia sanitaria. (p. 45)

Esta afirmación resalta la necesidad de un liderazgo educativo capaz de prever y gestionar crisis con enfoque resiliente. En tiempos complejos, los líderes educativos deben desarrollar estrategias de adaptación y fortalecer los sistemas de respuesta rápida para garantizar la continuidad del aprendizaje y reducir las desigualdades estructurales. En este sentido, García (2022) destaca la relevancia que ha tenido el impacto de la pandemia en países con sistemas educativos menos estructurados, donde la respuesta del Estado no fue suficiente para responder al cambio de modalidad educativa por el cierre de las instituciones educativas.

Asimismo, Espinoza (2023) argumenta que la crisis pandémica puso a prueba el liderazgo pedagógico, evidenciando la necesidad de un enfoque ético y transformador en la gestión educativa. Desde luego, los procesos de enseñanza y aprendizaje presentaron diversos cambios debido a la situación de incertidumbre, caos y desorden que suscitó en las instituciones educativas a nivel mundial. Tal como lo plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la UNESCO (2020) la crisis educativa provocada por la pandemia exacerbó las desigualdades preexistentes en la región, afectando gravemente a los sectores más vulnerables. Según estos organismos, la interrupción de las clases presenciales impactó de manera diferenciada a los estudiantes, dependiendo de su acceso a conectividad y recursos tecnológicos.

En este sentido, el informe conjunto CEPAL y UNESCO (2020) advierte que la falta de acceso a dispositivos y a internet profundizó la exclusión educativa, limitando la posibilidad de aprendizaje en entornos desfavorecidos. De acuerdo con Fernández (2023), la brecha digital en América Latina fue uno de los factores determinantes en la profundización de las desigualdades educativas, ya que las estrategias gubernamentales no lograron mitigar eficazmente las dificultades de acceso a la educación en línea. Por su parte, Ospina y Ramírez (2023) destacan que la digitalización forzada por la pandemia profundizó la exclusión, dejando a millones de estudiantes en una situación de rezago académico. En la Figura 1 se presenta el abordaje de la realidad desde dos aristas: la crisis educativa y la brecha digital.

Figura 1
Abordaje de la realidad



En la Figura 1 se presenta el abordaje de la realidad desde la perspectiva macro con la caracterización del estudio desde los aportes de la Unesco (2020), y la postura sobre la brecha digital según Fernández (2023). Más allá del acceso limitado o nulo de los estudiantes al proceso de enseñanza, la pandemia alteró la calidad misma del aprendizaje, pues tanto docentes como estudiantes vivieron procesos de adaptación en los que la accesibilidad a los recursos para la continuidad de este fueron claves en el cuestionamiento de la educación de calidad y equitativa. Según, Ramírez y Fuentes (2023) la falta de la presencialidad tuvo incidencia en el rendimiento académico con impacto en la educación básica.

Es fundamental abordar los desafíos que enfrentaron las instituciones educativas durante la transición abrupta hacia la enseñanza virtual. La limitada preparación digital del cuerpo docente, como señala Soto (2022), destaca la necesidad de un liderazgo proactivo que implemente modelos emergentes adaptativos. Los rectores deben reconocer que la capacitación adecuada en herramientas digitales es esencial para facilitar la enseñanza y el aprendizaje efectivos en entornos virtuales.

La evaluación del aprendizaje, atrapada en metodologías tradicionales, revela carencias significativas. Mendoza (2023) enfatiza que muchos sistemas educativos carecían de planes de contingencia, lo que comprometió la continuidad académica. En este contexto, los líderes educativos deben desarrollar estrategias innovadoras que no solo aborden las brechas en la formación docente, sino que también promuevan la equidad en el acceso a la educación digital.

El liderazgo de los rectores debe enfocarse en crear un entorno colaborativo donde se fomente la capacitación continua del personal docente en metodologías digitales y herramientas de evaluación efectivas. Esto es crucial para evitar que las desigualdades existentes se exacerben y para garantizar que el desarrollo de competencias clave no se vea comprometido. Así, los modelos emergentes deben integrar la formación digital como un pilar fundamental, asegurando que todos los actores educativos estén preparados para enfrentar los desafíos de la educación contemporánea.

La falta de planificación en la educación digital se evidenció como uno de los grandes desafíos del liderazgo durante la pandemia. En Colombia, la crisis expuso las fisuras del sistema educativo, donde el gobierno, siguiendo las directrices de la UNESCO, implementó plataformas digitales y guías pedagógicas como soluciones temporales. Sin embargo, el DANE (2021) reportó que menos del 50% de los hogares colombianos contaban con acceso a internet, lo que dejó a muchos estudiantes en un vacío educativo.

López (2023) argumenta que las políticas del gobierno no lograron una cobertura equitativa en el acceso a la educación digital, afectando especialmente a las comunidades rurales, que se encontraron en una situación de mayor vulnerabilidad. Este contexto resalta la necesidad de un liderazgo educativo que no solo implemente soluciones tecnológicas, sino que también garantice la inclusión y equidad en el acceso a recursos educativos. Los rectores deben abogar por estrategias que consideren las realidades locales, asegurando que todos los estudiantes tengan las herramientas necesarias para continuar su educación en entornos digitales.

Asimismo, es crucial reconocer que los rectores enfrentaron múltiples desafíos para garantizar la continuidad educativa, asumiendo un rol protagónico en la

implementación de modelos emergentes y en la gestión emocional de sus comunidades. Según Castillo (2022), los rectores en Colombia lideraron procesos de transformación educativa adaptados a sus contextos, buscando soluciones que mitigaron los efectos de la crisis a pesar de las limitaciones de recursos e infraestructura. Además, desempeñaron un papel clave en la atención al bienestar emocional de estudiantes y docentes.

Segura y López (2021) señalaron que la incertidumbre y el aislamiento social generaron un aumento significativo en los problemas socioemocionales, lo que obligó a las instituciones educativas a implementar programas de apoyo y espacios de diálogo para mitigar el deterioro de la salud mental. Estos esfuerzos reflejaron la importancia de un liderazgo que trascendió las funciones administrativas para atender las necesidades integrales de la comunidad educativa. En este contexto, la pandemia puso en evidencia que el liderazgo escolar no solo debía centrarse en la gestión administrativa, sino también en la formación de una comunidad resiliente, capaz de enfrentar desafíos con estrategias que favorecieran tanto el aprendizaje como el bienestar emocional. (Ver Figura 2)

Figura 2
Realidad contexto nacional



A nivel regional, el impacto de la pandemia fue aún más devastador. En Florencia, Caquetá, una región ya golpeada por la violencia y el abandono estatal, la crisis educativa se sintió con mayor intensidad. El DANE (2021) reporta que menos del 30% de los hogares rurales de la zona tenían acceso a internet, limitando gravemente el aprendizaje remoto. Ante esta realidad, los rectores implementaron medidas para sostener la educación. Según Torres (2021), el uso de emisoras comunitarias se convirtió en un recurso invaluable para la enseñanza en zonas desconectadas. Si bien estas estrategias lograron paliar parcialmente los efectos de la crisis, también evidenciaron la necesidad de un apoyo sistemático y sostenible por parte del Estado para garantizar el acceso equitativo a la educación en regiones vulnerables. Por lo tanto, el papel de los rectores no solo consistió en gestionar soluciones inmediatas, sino en sentar las bases para una reestructuración del modelo educativo en contextos de vulnerabilidad.

En esta misma línea, Ospina y Ramírez (2023) sostienen que la educación se vio afectada por obstáculos estructurales que impidieron una transición digital efectiva. Esto hizo necesario recurrir a estrategias alternativas, como la distribución de material impreso y el uso de la radio educativa, para asegurar la continuidad del aprendizaje. El informe de CEPAL y UNESCO (2020) resalta el impacto psicológico y socioemocional de la pandemia en la comunidad educativa, señalando que el aislamiento, la incertidumbre y la falta de interacción social produjeron efectos negativos en estudiantes y docentes. Esta crisis no solo obstaculizó el desarrollo de conocimientos, sino que también afectó la estabilidad emocional y el bienestar integral de las familias.

La incertidumbre educativa tuvo consecuencias importantes en la salud mental de los estudiantes, elevando los niveles de ansiedad y desmotivación académica. Este panorama subraya la necesidad urgente de que los líderes educativos implementen enfoques integrales que consideren tanto el proceso de enseñanza como el bienestar emocional, creando entornos de aprendizaje que respalden a todos los miembros de la comunidad educativa.

En esta línea, Pérez y Martínez (2023) señalan:

Las instituciones educativas enfrentaron el desafío de garantizar no solo la continuidad del aprendizaje, sino también la salud emocional de su comunidad. La implementación de programas de apoyo psicosocial se convirtió en un eje fundamental para prevenir el abandono escolar y

promover la resiliencia en estudiantes que experimentaron ansiedad y aislamiento prolongado. (p. 95)

Ante este panorama, la crisis educativa reveló el papel crucial de los rectores como gestores del cambio. La pandemia los colocó en la primera línea de decisión, exigiéndoles garantizar la continuidad educativa, y preservar el bienestar emocional de la comunidad educativa. La adaptación a modelos híbridos en España durante tiempos complejos fue, según González (2023), una tarea fundamental llevada a cabo por los rectores, quienes rediseñaron las dinámicas pedagógicas para garantizar la continuidad del aprendizaje. Este proceso no solo implicó la implementación de nuevas tecnologías, sino también una profunda reflexión sobre las metodologías educativas, permitiendo que los estudiantes se mantuvieran comprometidos a pesar de las dificultades.

Ramírez y Muñoz (2023) subrayan que el liderazgo de los rectores fue crucial para equilibrar la calidad educativa con la estabilidad emocional de estudiantes y docentes. En un contexto donde la incertidumbre y el estrés eran palpables, los rectores debieron crear un ambiente que no solo priorizara el aprendizaje, sino que también atendiera las necesidades emocionales de la comunidad educativa. Este enfoque integral es esencial para fomentar un entorno de aprendizaje saludable y efectivo.

Por otro lado, Torres (2023) destaca que el rol del rector fue determinante en la inclusión digital, especialmente en contextos adversos. La capacidad de los rectores para promover el acceso a herramientas tecnológicas y formar a los docentes en su uso fue vital para evitar que la brecha digital se ampliara aún más durante la crisis. Esto no solo benefició a los estudiantes, sino que también fortaleció la comunidad educativa en su conjunto.

Mientras que Herrera (2023) enfatiza que la crisis demandó un liderazgo colaborativo entre docentes, familias y autoridades. Este enfoque multidimensional permitió que todos los actores involucrados trabajaran juntos para enfrentar los desafíos, creando redes de apoyo que fueron fundamentales para la adaptación a las nuevas realidades educativas. El liderazgo de los rectores en España no solo facilitó la transición hacia modelos híbridos, sino que también promovió un entorno inclusivo y colaborativo, esencial para el bienestar y el éxito educativo en tiempos de crisis.

Según Castañeda (2023) quien afirma que:

Los rectores que lograron una gestión más efectiva de la crisis fueron aquellos que implementaron modelos de liderazgo flexible, combinando innovación y toma de decisiones basada en datos empíricos. En un contexto de crisis educativa, la capacidad de respuesta estratégica y la implementación de soluciones adaptadas a cada comunidad determinaron el éxito en la mitigación del impacto de la pandemia en la formación académica de los estudiantes. (p. 134)

Lo anterior resalta la importancia del liderazgo, el COVID-19 puso a prueba la capacidad de los rectores para responder a desafíos imprevistos, y aquellos que adoptaron modelos flexibles lograron mitigar mejor los efectos adversos en la educación. La combinación de innovación con la toma de decisiones fundamentada en datos empíricos permitió diseñar soluciones más efectivas y contextualizadas, lo que resultó crucial en comunidades con limitaciones de conectividad y recursos. Además, este enfoque evidencia que el liderazgo educativo no puede ser estático; por el contrario, debe evolucionar continuamente para responder a las necesidades emergentes del entorno.

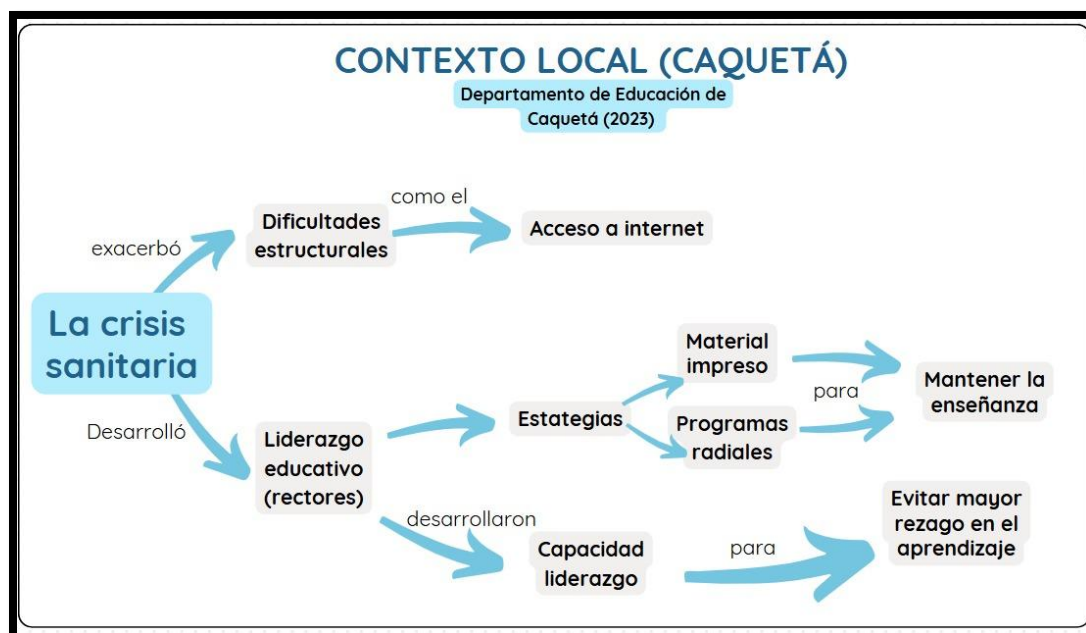
En este sentido, la pandemia dejó una lección clave, en la capacidad de adaptación y la toma de decisiones fundamentadas son esenciales para garantizar la continuidad y la equidad educativa en tiempos de incertidumbre. El liderazgo efectivo en tiempos de crisis no solo depende de la toma de decisiones acertadas, sino también de la capacidad de adaptación e innovación. La crisis evidenció que los rectores deben fomentar la construcción de modelos educativos más flexibles y con base en la evidencia para garantizar la educación en situaciones adversas.

La pandemia fue un llamado de alerta para la educación, un desafío que sacudió sus cimientos y exigió una respuesta ágil y resiliente. Según Fullan (2021), las crisis en la educación revelan las fallas estructurales de los sistemas escolares y exigen un liderazgo capaz de promover cambios profundos y sostenibles. En este sentido, la respuesta de los rectores a la crisis sanitaria fue determinante para minimizar el impacto en la continuidad académica. Como argumenta Darling et al. (2020), los líderes escolares que fomentaron la resiliencia institucional lograron sostener la enseñanza incluso en contextos de alta vulnerabilidad, promoviendo estrategias pedagógicas adaptadas a las necesidades específicas de su comunidad.

Investigar cómo los rectores de Florencia, Caquetá, enfrentaron esta tormenta educativa permite comprender sus estrategias y su impacto en la continuidad académica.

Según Mutch (2021) el liderazgo en tiempos de crisis debe centrarse en la equidad, la comunicación efectiva y la creación de redes de apoyo entre docentes, estudiantes y familias. En este contexto, la implementación de metodologías híbridas, el fortalecimiento de la infraestructura digital y el acompañamiento socioemocional según la Unesco (2021), se convirtieron en ejes clave para mitigar los efectos de la pandemia en la educación (ver Figura 3).

Figura 3
Realidad del contexto local



Este análisis no solo identifica prácticas replicables en contextos similares, sino que también refuerza la urgencia de construir sistemas educativos más equitativos y preparados para los retos del futuro. Según Schleicher (2020), la pandemia dejó en evidencia que la digitalización de la educación debe ir acompañada de políticas de inclusión y formación docente que permitan a las instituciones responder de manera efectiva a futuras crisis. Asimismo, autores como García y Rodríguez (2022) destacan que el liderazgo educativo debe priorizar la transformación curricular y la diversificación de estrategias pedagógicas para garantizar un aprendizaje significativo en cualquier circunstancia. En este sentido, la crisis educativa derivada de la pandemia no solo

representó un desafío, sino también una oportunidad para repensar y fortalecer la educación con una visión más flexible, inclusiva y adaptativa.

Por esta razón, surge la pregunta central que guía esta investigación: ¿Cómo abordaron los rectores de instituciones educativas de Florencia, Caquetá, los desafíos de liderazgo relacionados con la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos?

Propósito de la investigación

Esta investigación de carácter cualitativo, con enfoque interpretativo, y teniendo en cuenta un método fenomenológico - hermenéutico, se planteó los siguientes propósitos con la intención de dar respuesta a las situaciones presentadas:

Propósito general

Generar una aproximación teórica partiendo del liderazgo de los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos, en las instituciones educativas de Florencia-Caquetá.

Propósitos específicos

1. Describir las características de los modelos educativos emergentes implementados por los rectores de instituciones educativas de Florencia-Caquetá.
2. Develar los retos de liderazgo enfrentados por los rectores de instituciones educativas de Florencia-Caquetá en la implementación de esos modelos educativos emergentes en tiempos complejos.
3. Interpretar las estrategias de liderazgo empleadas por los rectores para enfrentar los retos en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos en sus instituciones.
4. Construir una estructura teórica para la comprensión del liderazgo ejercido por los rectores en la implementación de modelos emergentes en tiempos complejos.

Relevancia del estudio

De acuerdo con los propósitos trazados en esta investigación, se buscó que el estudio fenomenológico permitiera comprender el papel del liderazgo de los rectores en el direccionamiento de cambios orientados a mantener el servicio educativo y fortalecer las dinámicas inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje en tiempos complejos. En este sentido, el liderazgo educativo, especialmente en contextos de crisis, se convirtió en un factor determinante para la continuidad académica y el bienestar de las comunidades escolares. Asimismo, fue necesario que este informe de tesis sedimentara el análisis en la hermenéutica, asegurando que, durante el proceso investigativo, se contara con el acompañamiento de los rectores de las instituciones educativas de la ciudad de Florencia, Caquetá, quienes enfrentaron desafíos inéditos en la gestión escolar.

En relación con lo anterior, el liderazgo de los rectores desempeñó un papel fundamental en la mitigación de los efectos adversos de la pandemia sobre las comunidades educativas. En un contexto de incertidumbre, los directivos docentes garantizaron la continuidad educativa y promovieron el bienestar emocional de los estudiantes y docentes. Según Segura y López (2021), los rectores lideraron la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras y estrategias de acompañamiento socioemocional, demostrando que su rol trascendió las funciones administrativas para centrarse en la cohesión y el desarrollo de sus comunidades escolares. En este sentido, investigar cómo los rectores de Florencia, Caquetá, enfrentaron los retos del liderazgo durante la pandemia fue pertinente y necesario para comprender las estrategias adoptadas y su impacto en un contexto educativo caracterizado por la vulnerabilidad. Este estudio buscó describir estas experiencias y teorizar sobre las prácticas efectivas de liderazgo en tiempos complejos, generando aportes significativos para la mejora de la gestión educativa en escenarios similares.

Por otra parte, en el departamento del Caquetá, el sistema educativo enfrentó retos históricos debido a su ubicación geográfica, la falta de infraestructura y la vulnerabilidad social, factores que se exacerbaban durante la pandemia. Según el DANE (2021), en esta región, menos del 30% de los hogares rurales contaban con acceso a internet, lo que limitó gravemente la implementación de modelos educativos remotos.

Esta situación dejó a miles de estudiantes sin acceso a las clases virtuales, aumentando las brechas de aprendizaje y la deserción escolar en un contexto ya caracterizado por desigualdades estructurales. Ante este panorama, el liderazgo de los rectores resultó esencial para diseñar estrategias que permitieran la continuidad educativa sin depender únicamente de los recursos tecnológicos, demostrando así la importancia de un liderazgo flexible y adaptativo.

En este sentido, esta investigación se sitúa en una epistemología interpretativa y constructivista. No busca establecer leyes universales sobre el liderazgo, sino comprender las experiencias y significados construidos por los rectores en un contexto específico de crisis y transformación educativa. Se asume que la realidad del liderazgo y la implementación de modelos emergentes es compleja, multifacética y está mediada por las interpretaciones de los actores involucrados. La aproximación teórica que se busca generar emergerá del análisis profundo de estas experiencias, contribuyendo a una comprensión más rica y contextualizada del liderazgo educativo en tiempos complejos, en contraposición a modelos prescriptivos y descontextualizados.

La investigación adopta una perspectiva ontológica que reconoce la existencia de múltiples realidades construidas socialmente por los rectores en su interacción con el contexto de crisis y la necesidad de implementar nuevos modelos educativos. Se asume que el liderazgo no es una entidad estática, sino un fenómeno dinámico y relacional, moldeado por las circunstancias, las interacciones y las interpretaciones individuales y colectivas. La naturaleza de los modelos educativos emergentes y su implementación también se concibe como un proceso en construcción, influenciado por las decisiones y acciones de los líderes educativos en respuesta a los desafíos impuestos por la complejidad.

El propósito teleológico fundamental de esta investigación es generar una aproximación teórica sobre el liderazgo de los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos en las instituciones educativas de Florencia-Caquetá, se justifica desde diversas perspectivas fundamentales para la construcción de conocimiento científico en el campo de la educación y el liderazgo. De tal manera, trascender la mera descripción de las prácticas de liderazgo y avanzar hacia la construcción de una estructura teórica que permita comprender en profundidad el

liderazgo ejercido por los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos. Esta teoría busca ofrecer un marco conceptual que pueda ser utilizado para analizar, interpretar y comprender fenómenos similares en otros contextos educativos, así como para informar la formación de líderes educativos y la formulación de políticas públicas más efectivas y contextualizadas. En última instancia, se aspira a contribuir a la mejora de la gestión educativa y a la sostenibilidad de sistemas educativos resilientes.

La investigación se fundamenta en una gnoseología que prioriza la comprensión profunda de las experiencias de los rectores como fuente primaria de conocimiento. A través del método fenomenológico-hermenéutico, se busca acceder a la esencia de sus vivencias y a los significados que atribuyen a sus acciones y a los desafíos enfrentados. El conocimiento no se considera como algo externo y objetivo a ser descubierto, sino como una construcción intersubjetiva que emerge del diálogo y la interpretación de las experiencias de los participantes. La validez del conocimiento generado se sustentará en la coherencia interna de las interpretaciones, la triangulación de la información y la capacidad de ofrecer una comprensión enriquecida del fenómeno estudiado.

La elección de un enfoque cualitativo y un método fenomenológico-hermenéutico se justifica por la naturaleza exploratoria y comprensiva de la investigación. La fenomenología permitió escribir las experiencias vividas por los rectores en relación con la implementación de modelos educativos emergentes, mientras que la hermenéutica facilitará la interpretación de los significados subyacentes a estas experiencias dentro de su contexto específico. La recolección de datos se centrará en las narrativas y perspectivas de los rectores, buscando la riqueza y profundidad de sus experiencias. El análisis de la información se realizó a través de procesos de codificación, categorización e interpretación, buscando patrones y temas emergentes que permitieron la construcción de la estructura teórica propuesta. Este enfoque metodológico se considera el más adecuado para alcanzar los propósitos de la investigación y generar una comprensión holística del fenómeno estudiado.

Esta investigación analizó el liderazgo de los rectores desde la perspectiva de Espinoza (2023), quien enfatizó que el liderazgo en tiempos de crisis no solo requiere estrategias organizativas, sino también una disposición ética y humanista que priorice el

bienestar de la comunidad educativa. Según este enfoque, el liderazgo no puede reducirse a la administración de recursos, sino que debe centrarse en la generación de confianza, el compromiso y la capacidad de adaptación en escenarios de incertidumbre. De acuerdo con Bass (1985), en este tipo de contextos, el liderazgo educativo debía verse desde un enfoque transformacional, donde se tuviera la capacidad de adaptarse a las necesidades emergentes de las comunidades. Este enfoque resultó pertinente en contextos como el de Florencia, donde los rectores tuvieron que rediseñar los modelos pedagógicos tradicionales para garantizar la continuidad del aprendizaje.

Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido, planteado por Gronn (2002), destacó la importancia de delegar responsabilidades y fomentar la colaboración entre todos los actores educativos. En esta línea, Espinoza (2023) enfatizó que el liderazgo en tiempos de crisis no solo requiere estrategias organizativas, sino también una disposición ética y humanista que priorice el bienestar de la comunidad educativa. Según este autor, los rectores que lograron generar confianza y compromiso entre docentes, estudiantes y familias pudieron implementar con mayor eficacia los modelos emergentes de educación. Asimismo, el liderazgo centrado en los estudiantes, como lo propusieron Carreño y Croda (2020), subrayó la necesidad de priorizar el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes, especialmente en situaciones de vulnerabilidad. Desde la perspectiva investigativa, estos enfoques proporcionaron una base para analizar y comprender las estrategias que implementaron los rectores de las instituciones educativas de Florencia durante la pandemia, destacando la importancia de un liderazgo con visión integral que abordara la educación desde múltiples dimensiones.

En consecuencia, el análisis del liderazgo de los rectores durante la pandemia fue fundamental para identificar las prácticas que permitieron enfrentar los retos del liderazgo en tiempos complejos. Así, esta investigación buscó comprender las estrategias implementadas en Florencia, Caquetá, y desde allí generar conocimiento teórico aplicable a otros escenarios con características similares. La crisis del COVID-19 reveló las debilidades estructurales del sistema educativo colombiano; sin embargo, también evidenció la capacidad de los rectores para adaptarse y liderar en medio de la incertidumbre, actuando como agentes de cambio en sus comunidades escolares. El liderazgo en crisis se consolidó como un factor clave en la construcción de respuestas

efectivas a emergencias educativas, destacando la relevancia de preparar a los directivos escolares para futuros desafíos globales.

Finalmente, esta investigación se alineó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 4, que buscó garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Al documentar y analizar las estrategias de liderazgo en tiempos complejos, se esperó contribuir al fortalecimiento de los sistemas educativos y a la reducción de las brechas de desigualdad en el acceso a la educación. Esto, a su vez, promovió prácticas de liderazgo transformacional y distribuido que pudieran replicarse en otros contextos. Los hallazgos tuvieron el potencial de impactar significativamente la gestión educativa en Florencia y en regiones con características similares, al identificar las estrategias exitosas y los desafíos enfrentados por los rectores, proporcionando un marco de referencia útil para futuras crisis educativas.

MOMENTO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

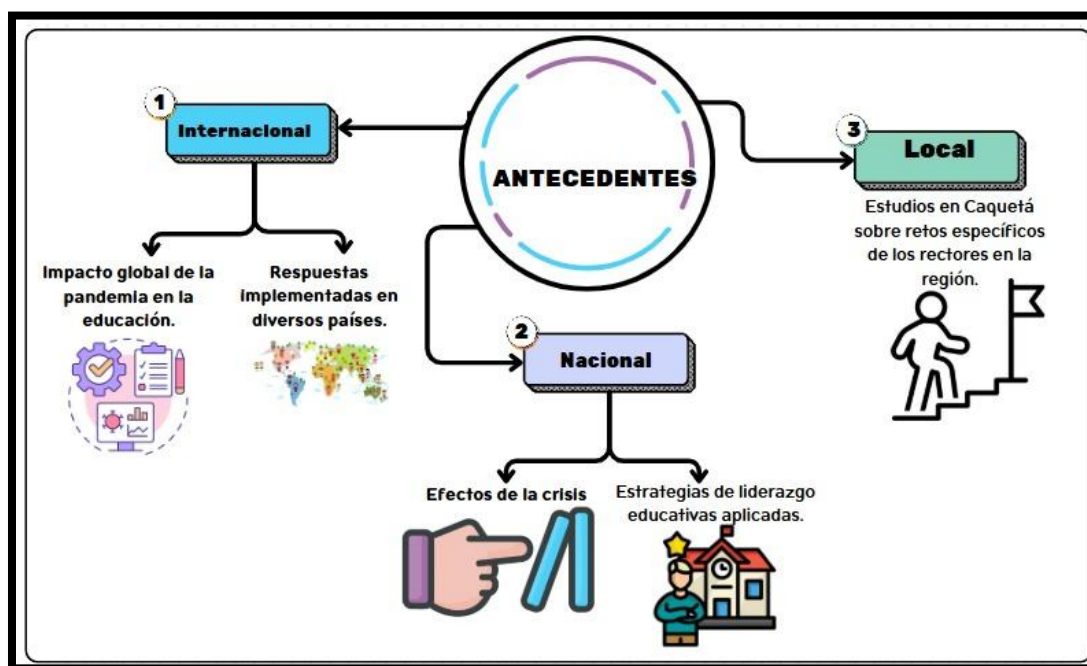
El análisis de los antecedentes de investigación constituye un componente esencial en el proceso de fundamentación de la presente tesis doctoral, en tanto permite situar el estudio dentro del campo de producción científica existente, identificar vacíos teóricos y metodológicos, y establecer relaciones de continuidad o ruptura con otras propuestas investigativas Hernández-Sampieri et al. (2018). En la presente investigación, se han revisado y sistematizado diversas tesis doctorales que abordan el liderazgo educativo desde múltiples enfoques, niveles y contextos, con el propósito de construir una base interpretativa sólida que oriente la comprensión del liderazgo rectoral en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos.

Estos antecedentes fueron seleccionados atendiendo a criterios de pertinencia temática, diversidad contextual y actualidad académica, y abarcan investigaciones realizadas tanto en Colombia como en otros países de Iberoamérica y Europa. En conjunto, estos estudios ofrecen perspectivas complementarias que iluminan distintas dimensiones del liderazgo escolar: desde enfoques transformacionales, éticos y distributivos, hasta visiones críticas, discursivas y situadas en contextos multiculturales o rurales. Según Fullan (2020), la revisión se centra especialmente en aquellas investigaciones que abordan la práctica directiva en escenarios de cambio, incertidumbre o crisis condiciones que enmarcan el objeto de estudio.

Cabe resaltar que, en el contexto local de Florencia, Caquetá, no se identificaron tesis doctorales previas que estudien de forma específica el papel de los rectores en relación con modelos educativos emergentes, lo que evidencia una brecha significativa en la producción académica regional. Esta ausencia refuerza la pertinencia y originalidad del presente estudio, al situarse en un territorio escasamente explorado desde enfoques

de alta rigurosidad investigativa. Por tanto, los antecedentes aquí examinados cumplen una función referencial y contribuyen a delinear las coordenadas teóricas y metodológicas desde las cuales se proyecta esta investigación.

Figura 4
Antecedentes



Contexto Internacional

Un referente relevante para esta investigación es la tesis doctoral desarrollada por Chiliah (2023), titulada *Liderazgo educativo en la formación inicial y permanente del profesorado en el contexto educativo de España*, representa un antecedente de alto valor para la presente investigación, debido a su enfoque integral sobre la formación de los líderes escolares y su repercusión en el ejercicio del liderazgo en contextos complejos y multiculturales. El estudio fue realizado en la Ciudad Autónoma de Melilla, España, un entorno caracterizado por su diversidad cultural, educativa y social, lo cual refuerza su pertinencia como referente comparativo para realidades educativas igualmente complejas como la de Florencia, Caquetá.

En primer lugar, el objetivo principal de la investigación consistió en analizar la formación inicial y permanente del profesorado en relación con el liderazgo educativo, atendiendo a su impacto posterior en el ejercicio directivo. Para alcanzar dicho propósito, la autora implementó una metodología cualitativa de enfoque interpretativo, con énfasis en el análisis documental de planes de estudio de las titulaciones de Educación Infantil y Primaria en universidades públicas y privadas, así como entrevistas semiestructuradas a directivos escolares de Melilla. La investigación se estructuró en torno a cuatro ejes temáticos: liderazgo educativo en la formación inicial, prácticas de liderazgo en contextos multiculturales, ejercicio del liderazgo durante la pandemia por COVID-19, y liderazgo educativo mediado por tecnologías digitales. En relación con los hallazgos más relevantes, se identificó que la formación inicial en liderazgo educativo es insuficiente, tanto en universidades públicas como privadas, lo que limita las capacidades de los futuros docentes para asumir roles de liderazgo escolar.

Asimismo, se evidenció una baja oferta de formación permanente específica en esta área. En el caso particular de Melilla, la investigación muestra cómo el liderazgo se ve condicionado por factores multiculturales, tecnológicos y de desigualdad estructural, especialmente evidenciados durante la crisis sanitaria. Cabe destacar que las TIC se valoran como herramientas que pueden fortalecer la inclusión y la participación comunitaria si se integran estratégicamente en la gestión escolar. En términos de las conclusiones del estudio destacan la necesidad urgente de incorporar de manera transversal contenidos de liderazgo educativo en la formación docente, además de fortalecer las competencias interculturales, digitales y éticas de los futuros líderes escolares. En esta línea, se propone un decálogo de buenas prácticas para el liderazgo en contextos multiculturales, que incluye principios de equidad, inclusión, participación y corresponsabilidad institucional.

Por todo lo anterior, este trabajo se conecta directamente con el objeto de estudio de la presente investigación al ofrecer un marco conceptual y empírico sólido sobre el liderazgo escolar en contextos de alta complejidad social y cultural. Su elección como antecedente está justificada por su aporte al análisis del liderazgo como fenómeno formativo, discursivo y operativo que atraviesa las prácticas institucionales. Además, la metodología empleada y la riqueza de los datos obtenidos mediante entrevistas y análisis

curricular constituyen un referente clave para el diseño metodológico del presente estudio.

Por su parte, otro referente valioso en el contexto internaciones es la investigación de Durán (2024), titulada *Liderazgo educativo de Luis Beltrán Prieto Figueroa en la perspectiva discursiva de docentes universitarios*, esta investigación es importante dado que explora una visión profundamente humanista, discursiva y transformadora del liderazgo educativo en el contexto universitario venezolano, con implicaciones teóricas que dialogan con el análisis del liderazgo rectoral en tiempos complejos. El estudio fue desarrollado en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB), en Venezuela, involucrando a docentes universitarios como actores sociales clave.

El propósito de esta investigación fue generar una aproximación teórica sobre el liderazgo educativo propuesto por Luis Beltrán Prieto Figueroa, desde la perspectiva discursiva de docentes universitarios, lo cual se orientó hacia la comprensión del legado pedagógico de este líder y su impacto en la práctica docente contemporánea. Bajo un enfoque cualitativo, se enmarcó en el paradigma interpretativo con método fenomenológico y hermenéutico, lo cual permitió una inmersión profunda en las vivencias, creencias y discursos de los docentes participantes.

Entre los hallazgos más relevantes, se destaca que el liderazgo educativo es concebido como una construcción discursiva y ética, sustentada en la praxis pedagógica transformadora, el compromiso social y la capacidad de influir positivamente en los procesos educativos. La figura de Luis Beltrán Prieto Figueroa es reconocida como un paradigma de liderazgo integral, caracterizado por su visión filosófica, axiológica y política de la educación como proceso de emancipación. A través de la narrativa de los docentes, emergen categorías que resignifican el liderazgo universitario como una forma de empoderamiento consciente y ético, centrado en valores de equidad, inclusión, participación y justicia social.

Las conclusiones del estudio reafirman la necesidad de repensar el liderazgo educativo universitario desde un enfoque crítico, ético y contextualizado, destacando la relevancia del discurso como medio para construir sentidos compartidos y orientar acciones pedagógicas transformadoras. El pensamiento de Prieto Figueroa es

revalorizado como una fuente viva de inspiración y guía para enfrentar los desafíos actuales de la educación superior, especialmente en contextos marcados por crisis estructurales, incertidumbre y desmotivación docente.

La elección de esta tesis como antecedente se justifica plenamente por varias razones: en primer lugar, por su contribución teórica al liderazgo educativo como una categoría discursiva, crítica y situada, lo cual se alinea con la intención del presente estudio de interpretar el liderazgo rectoral en contextos complejos; en segundo lugar, porque ofrece una metodología cualitativa rigurosa basada en la hermenéutica, altamente pertinente para el enfoque interpretativo de esta investigación; y en tercer lugar, porque sitúa al liderazgo no solo como una práctica gerencial, sino como una construcción simbólica y ética que cobra sentido en la voz de los actores educativos. En síntesis, la investigación de Durán (2024) fortalece el sustento teórico del estudio actual, aportando elementos clave para comprender el liderazgo como práctica reflexiva y transformadora en escenarios educativos desafiantes.

Otro referente internacional importante es la tesis doctoral de Espinoza (2023), titulada *Hermenéusis de la ética del líder en el ejercicio pedagógico. Resignificación desde la subjetividad*, constituye un aporte sustancial al análisis contemporáneo del liderazgo educativo desde una perspectiva ética, axiológica y fenomenológica. La investigación fue desarrollada en Venezuela, en cuatro colegios y cuatro universidades seleccionados estratégicamente, y se enmarca en la línea de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Esta elección metodológica y temática guarda afinidad con el presente estudio, al explorar el liderazgo como fenómeno subjetivo, relacional y ético, especialmente en contextos educativos marcados por tensiones sociales y culturales. El objetivo general de la tesis fue generar una resignificación desde la subjetividad de la hermenéusis de la ética del líder en el ejercicio pedagógico venezolano. Para ello, el autor adoptó un enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma interpretativo y en los métodos fenomenológico y hermenéutico. Se utilizaron como técnicas principales la entrevista a profundidad y el análisis documental, aplicados dentro del marco del círculo hermenéutico, lo cual permitió una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno en estudio. La población informante estuvo

compuesta por docentes con al menos veinte años de experiencia, seleccionados por su capacidad reflexiva y su disposición a participar.

Los hallazgos de la investigación permitieron identificar diversas dimensiones del liderazgo pedagógico ético, entre las que se destacan la importancia de la planificación consciente, la motivación ética, el compromiso con la actualización profesional y la necesidad de integrar principios morales en la praxis educativa cotidiana. A partir de este análisis emergió el constructo denominado "liderazgo principista", una categoría teórica que resignifica el rol del líder educativo como agente profundamente ético, transformador y contextualizado en su realidad sociocultural. Las conclusiones del estudio enfatizan que el liderazgo docente debe construirse desde una ética vivida, que promueva la justicia, la inclusión y la dignidad humana en los procesos pedagógicos. Asimismo, se destaca la relevancia de los contextos sociohistóricos, la subjetividad del líder y su capacidad de reflexión crítica como elementos fundamentales para consolidar un liderazgo genuino y eficaz.

Este antecedente resulta altamente pertinente para el presente estudio, ya que ofrece un marco de comprensión ética del liderazgo educativo en escenarios de complejidad, lo que enriquece el análisis de la implementación de modelos emergentes por parte de rectores. Además, la metodología fenomenológica-hermenéutica utilizada por Espinoza (2023) constituye un referente para el abordaje interpretativo de las voces de los actores educativos. Finalmente, la tesis aporta una visión humanista y crítica del liderazgo, la cual es esencial para profundizar en los desafíos ético-políticos que enfrentan los líderes escolares en tiempos de transformación educativa.

En este mismo orden de ideas, Uribe (2023), presentó una tesis doctoral titulada *lineamientos teórico-prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona*, para optar al grado de Doctor en Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas, Venezuela. El objetivo de esta tesis fue generar lineamientos Teórico-Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona. Desde el referente teórico asociado con: (a) El modelo sistémico de la Comunicación Humana Interpersonal;

- (b) Liderazgos educativos del siglo XXI; (c) Integración familia, escuela y comunidad; y
- (d) El rector (gerente educativo), como líder protagonista de la integración social.

Desde lo metodológico la investigación se sustenta en el paradigma interpretativo, bajo un diseño de campo y exploratorio con un enfoque cualitativo de la realidad circundante en el municipio de Arjona respecto al rol de los gerentes educativos en la integración de la triada como promotor social, donde a partir del método fenomenológico, se abordaron las perspectivas de representantes de las comunidades del municipio Arjona, instituciones educativas del municipio y familias del sector. Como técnica se utilizó la entrevista en profundidad, analizadas siguiendo la ruta del Análisis reflexivo de Embree (2003). Se construyó un proyecto de Ley donde se plantearon unos lineamientos Teórico-Prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Arjona enfocados en la vinculación de la triada: familia, escuela y comunidad hacia la formación de ciudadanos integrales y funcionales para la vida.

Asimismo, Gualpa et al. (2023), presentó un estudio titulado *Nuevas tendencias educativas pospandemia*, con el objetivo de describir las nuevas tendencias educativas pospandemia, enfocándose en la necesidad de reorientar los procesos de gestión educativa para asegurar una educación de calidad real y significativa para los estudiantes en todos los niveles educativos. La investigación se apoya en un marco teórico que incluye conceptos de liderazgo educativo, gestión del cambio y modelos educativos emergentes. Se considera la importancia de la cooperación y la inclusión como pilares fundamentales para la transformación educativa en el contexto actual. La argumentación se basa en la premisa de que la pandemia ha generado cambios profundos en las dinámicas educativas, lo que exige una revisión crítica de las prácticas actuales. La investigación sostiene que, para enfrentar los desafíos que se presentan, es esencial adoptar un enfoque colaborativo que involucre a todos los actores educativos, incluyendo docentes, familias y autoridades. Además, se argumenta que las nuevas tendencias tecnológicas deben ser integradas en la práctica educativa para fomentar la innovación y mejorar la calidad del aprendizaje.

Los resultados de la investigación indican que existe una necesidad urgente de redefinir las prácticas educativas a nivel global. Se concluye que la implementación de

modelos educativos emergentes, apoyados en tecnologías de la comunicación, puede contribuir significativamente a mejorar la calidad educativa. Asimismo, se destaca que la inclusión y la igualdad son aspectos clave que deben ser integrados en la gestión educativa para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad. Los aportes de esta investigación son significativos, ya que proporcionan un marco para entender cómo las tendencias educativas pospandemia pueden ser implementadas de manera efectiva. Se enfatiza la importancia de la cooperación entre todos los ciudadanos para enfrentar los desafíos educativos y se sugiere que el liderazgo en la gestión educativa debe ser reorientado hacia la innovación y la inclusión. Este estudio no solo contribuye al campo del liderazgo educativo, sino que también ofrece una base para futuras investigaciones sobre la evolución de los modelos educativos en contextos cambiantes.

Riveras (2020), presentó un estudio titulado *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*, para optar al grado de Doctor en Educación en la Universidad Autónoma de Barcelona, en España. El objetivo general fue analizar la influencia del liderazgo del director en la generación de la cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas. La metodología utilizada en este estudio fue de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Esto permitió una comprensión más amplia del fenómeno investigado. Se llevaron a cabo encuestas para recoger datos cuantitativos sobre la percepción del liderazgo y la cultura organizativa en diversas escuelas. Además, se realizaron entrevistas y grupos focales que proporcionaron información cualitativa sobre las experiencias y opiniones de los docentes y directores respecto al liderazgo y la innovación.

Los resultados del estudio revelaron que el liderazgo del director tiene un impacto significativo en la construcción de una cultura escolar orientada a la innovación. Se identificaron diversas prácticas de liderazgo que promueven un ambiente propicio para la innovación, tales como la comunicación abierta, el fomento del trabajo en equipo y la creación de espacios para la experimentación. Además, se observó que una cultura organizativa positiva, impulsada por un liderazgo efectivo, contribuye a mejorar la motivación y el compromiso del personal docente. Los aportes de esta investigación son

relevantes en el ámbito del liderazgo educativo y la gestión escolar. El estudio proporciona evidencia empírica sobre la relación entre el liderazgo del director y la cultura organizativa, destacando la importancia de un liderazgo que fomente la innovación. Estos hallazgos pueden servir como base para el desarrollo de programas de formación para directores y para la implementación de estrategias que promuevan una cultura escolar innovadora. Además, el enfoque metodológico mixto utilizado en la investigación ofrece un modelo que puede ser replicado en futuros estudios sobre liderazgo y cultura organizativa en el ámbito educativo.

Otros estudios a nivel internacional son: López Martín (2023), en su investigación sobre la educación postpandemia en Europa, analizó cómo los sistemas educativos de distintos países enfrentaron la crisis, resaltando la importancia del liderazgo directivo para reorganizar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Su estudio enfatizó que la toma de decisiones basada en datos y la colaboración entre los distintos actores educativos fueron claves para garantizar la calidad educativa durante la emergencia sanitaria.

Anikelechi (2023), en su estudio sobre la transformación educativa en tiempos de crisis, destacó la importancia del liderazgo educativo en la adaptación a modelos emergentes de enseñanza. Según su análisis, la pandemia puso de manifiesto la necesidad de una mayor flexibilidad en la gestión escolar y la incorporación de herramientas digitales para garantizar la continuidad del aprendizaje. En este sentido, se resaltó el papel de los directivos escolares en la implementación de estrategias resilientes y en la mitigación de las desigualdades en el acceso a la educación.

Por otro lado, Hargreaves y Fullan (2020), en su artículo *Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work*, replantearon conceptos clásicos sobre la labor docente en el contexto de la pandemia. A partir del análisis del libro *Schoolteacher* de Dan Lortie (1975), los autores revisaron el aprendizaje a través de la observación, las recompensas psíquicas en la enseñanza y la importancia de la cultura de colaboración. Destacaron que la pandemia intensificó la necesidad de desarrollar comunidades de aprendizaje profesional, en donde la interacción entre docentes y estudiantes resultó más efectiva, favoreciendo así la enseñanza en contextos de crisis.

Por su parte, Canaza (2021), en su artículo Educación y postpandemia: tormentas y retos después del COVID-19, examinó los efectos de la pandemia en el sistema educativo de América Latina y el Caribe. Su investigación destacó el papel crucial de las tecnologías digitales en la continuidad del aprendizaje, pero también evidenció cómo la pandemia profundizó las desigualdades educativas. Canaza argumentó que la crisis permitió la revalorización del liderazgo pedagógico, promoviendo un liderazgo transformacional que priorizara la equidad y la reducción de brechas educativas.

Finalmente, Macancela et al. (2021), en su tesis *El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira en Guayaquil, Ecuador*, analizaron cómo el liderazgo educativo se convirtió en un esfuerzo colaborativo. Su estudio planteó que el liderazgo participativo, cooperativo y democrático fue clave para garantizar la estabilidad organizacional en tiempos de crisis, permitiendo la integración de equipos de trabajo y la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

Contexto Nacional

Como primer referente nacional se encuentra la tesis doctoral desarrollada por Díaz (2024), titulada *Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales*, representa un valioso antecedente para la presente investigación sobre el liderazgo de los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en contextos complejos. Este estudio se llevó a cabo en instituciones básicas rurales del municipio de San Juan del Cesar, Departamento de La Guajira, Colombia, región caracterizada por condiciones geográficas y socioeconómicas desafiantes que impactan directamente en la gestión educativa. El objetivo general de la investigación consistió en generar una construcción teórica que explicara cómo el liderazgo transformacional del gerente educativo incide en la construcción de equipos de alto desempeño. A partir de esta finalidad, se abordaron preguntas orientadas a comprender la concepción, las prácticas y los criterios que sustentan dicho estilo de liderazgo. Para ello, la autora adoptó un enfoque cualitativo, de corte interpretativo, utilizando un diseño emergente y flexible que le permitió captar las dinámicas contextuales desde la voz de los actores educativos. Se

aplicaron entrevistas semiestructuradas a un gerente educativo y a docentes de instituciones rurales, recurriendo al método de comparación constante para el análisis de la información.

Los hallazgos del estudio evidencian que el liderazgo transformacional se configura como un proceso relacional profundamente arraigado en valores institucionales como la equidad, la excelencia y la responsabilidad compartida. Los gerentes educativos logran, mediante este enfoque, fomentar la cohesión del equipo, estimular la motivación intrínseca de los docentes y propiciar escenarios de innovación pedagógica. De esta manera, el liderazgo ejercido no solo responde a los desafíos propios del entorno rural, sino que además transforma las condiciones institucionales, favoreciendo el rendimiento académico y la sostenibilidad de los procesos escolares. Las conclusiones apuntan a que el liderazgo transformacional es determinante para consolidar equipos de alto desempeño en el ámbito educativo rural, toda vez que permite articular esfuerzos individuales en función de metas comunes, mejorar la calidad de las interacciones institucionales y fortalecer la cultura organizacional desde un horizonte ético y participativo.

Esta propuesta teórica ofrece herramientas conceptuales para entender la dirección educativa como un ejercicio dinámico y adaptativo que responde a realidades específicas. La inclusión de esta tesis como antecedente en la presente investigación, se justifica por la convergencia de su objeto de estudio. En particular, la investigación de Díaz (2024) aporta una perspectiva integral sobre cómo los líderes escolares enfrentan contextos adversos mediante prácticas transformadoras, lo cual enriquece la comprensión de los retos de liderazgo en tiempos complejos. Además, su metodología cualitativa e interpretativa se alinea con el enfoque del presente estudio, ofreciendo referentes tanto en términos del diseño como del análisis categorial. Por último, la construcción teórica desarrollada por la autora representa un insumo conceptual valioso para la formulación de una estructura interpretativa sobre el liderazgo educativo en contextos similares.

Otro referente relevante fue la tesis doctoral de Bustos (2024), titulada *Fundamentos teóricos sobre el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras para la transformación de los ambientes de aprendizaje*. El

estudio se llevó a cabo en el Centro Educativo Palmarito, ubicado en el municipio de Fortul, departamento de Arauca (Colombia), una región rural que comparte características estructurales y socioeducativas similares a las de Florencia, Caquetá, lo que refuerza su pertinencia contextual. Esta investigación se propuso como objetivo general generar fundamentos teóricos para el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras pedagógicas, orientadas a la transformación de los ambientes de aprendizaje. Para ello, el autor empleó una metodología cualitativa enmarcada en el paradigma interpretativo, apoyándose en el método fenomenológico. Esta elección metodológica le permitió captar con profundidad las percepciones y prácticas de liderazgo docente, así como las implicaciones de las tendencias emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Entre los hallazgos más significativos, se destacan la caracterización del liderazgo docente como una competencia transformadora y dinamizadora de los entornos escolares, especialmente cuando se articula con tendencias como las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), las habilidades blandas, el pensamiento de diseño y las metodologías ágiles. El estudio revela que, en medio de contextos de cambio y crisis, los docentes pueden erigirse como líderes sociales y pedagógicos capaces de movilizar procesos de innovación y cohesión institucional. Las conclusiones del trabajo apuntan a que el liderazgo docente requiere ser repensado desde una perspectiva teórico-práctica que lo vincule no solo con la gestión institucional, sino con el desarrollo integral de la comunidad educativa. Asimismo, se destaca que este liderazgo debe estar anclado en valores éticos y en una comprensión crítica de la realidad social, cultural y tecnológica que atraviesa las escuelas rurales.

La elección de esta tesis como antecedente se justifica en función de su contribución a la construcción teórica del liderazgo en escenarios educativos complejos y su orientación hacia modelos emergentes. La investigación de Bustos (2024) ofreció insumos conceptuales y metodológicos para la formulación del objeto de estudio de la presente, particularmente al evidenciar cómo el liderazgo puede adaptarse y resignificarse en función de los cambios globales y locales que inciden en la educación. Además, al centrarse en un contexto rural, aporta una perspectiva situada que permite enriquecer el análisis de la implementación de modelos educativos emergentes por parte

de los rectores en zonas con condiciones similares. En este sentido, los aportes de Bustos fortalecen el andamiaje teórico de la presente investigación, no solo por su abordaje del liderazgo docente desde una mirada transformadora e innovadora, sino también por su énfasis en el papel de los líderes escolares como agentes activos del cambio social y educativo.

Otro referente relevante fue la tesis doctoral de Martínez (2024), titulada *Lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil*, esta investigación propone una construcción teórica fundamentada sobre el papel del liderazgo directivo en la mejora del rendimiento escolar, en el contexto específico de instituciones educativas públicas del municipio de Magangué, en el departamento de Bolívar, Colombia. La pertinencia de este trabajo radica en su abordaje de las complejidades derivadas de los escenarios educativos pospandémicos, donde el liderazgo escolar asume funciones transformadoras frente a los retos organizativos, pedagógicos y sociales. El objetivo general del estudio consistió en generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director, orientadas a la mejora del rendimiento estudiantil. Para ello, el autor se posicionó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, utilizando el método etnográfico. La recolección de información se realizó mediante entrevistas en profundidad a directores, coordinadores y docentes de tres instituciones seleccionadas por su sostenida trayectoria de mejora educativa. El análisis se efectuó con base en la teorización, siguiendo estrategias de codificación inductiva y categorización interpretativa.

Es importante resaltar los hallazgos del estudio, puesto que revelan que el liderazgo escolar impacta en el rendimiento estudiantil cuando se articula con una gestión sistémica que abarca las dimensiones directiva, administrativa, académica y comunitaria. Las prácticas gerenciales destacadas incluyen el establecimiento de dirección estratégica, el acompañamiento pedagógico, la planificación curricular, el rediseño organizacional, y la gestión de relaciones con la comunidad. Asimismo, se identificaron factores contextuales, mediadores y moderadores que condicionan o potencian estas prácticas, entre ellos la formación de los directivos, la infraestructura educativa y el uso de tecnologías en la gestión escolar. En términos de las conclusiones se enfatizan que

el liderazgo escolar efectivo se basa en competencias gerenciales situadas, en una visión transformadora del rol del director y en una praxis ético-política centrada en el aprendizaje. A partir de estas consideraciones, el autor construyó una serie de lineamientos teóricos que integran las categorías emergentes del estudio, los cuales están orientados a consolidar una cultura institucional enfocada en la mejora continua del desempeño estudiantil.

Es relevante resaltar que la inclusión de esta tesis como antecedente se justifica por su estrecha relación con el objeto de estudio de la presente investigación. En efecto, ambos estudios comparten una preocupación común por comprender las dinámicas del liderazgo en contextos educativos complejos, así como por generar estructuras teóricas que orienten la práctica directiva en escenarios de transformación. Además, la metodología cualitativa empleada, junto con el énfasis en el análisis interpretativo de las voces de los actores educativos, ofrece un valioso referente para el diseño y desarrollo de la presente investigación. Finalmente, la tesis de Martínez (2024) aporta una mirada situada y contextualizada del liderazgo escolar, que resulta altamente pertinente para el análisis de la implementación de modelos educativos emergentes por parte de rectores en instituciones de Florencia, Caquetá.

Otro estudio es el desarrollado por Santafé (2022), titulada: *“Programa de formación para directivos docentes y docentes en liderazgo distribuido para la justicia social”*, para optar al grado de Doctor en Educación en la Universidad del Norte, Colombia. El objetivo de esta investigación fue Formular y evaluar los componentes (conceptos, elementos y formas de desarrollo) que estructuran un programa de formación en liderazgo distribuido para la justicia social en las escuelas lasallistas colombianas. La metodología empleada fue mixta con aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Se describe el liderazgo subyacente en la interrelación director y docentes, especialmente los rasgos instruccionales, transformacionales, transaccionales y las funciones organizativas; además, la caracterización del director en las escuelas A y B que hicieron parte del estudio en la primera parte de la investigación, antes de ser interrumpido por la pandemia mundial. Seguidamente, se transcribe el juicio de los expertos bajo los criterios de validación: pertinencia social, suficiencia, calidad técnica,

eficacia, eficiencia y viabilidad. Cerrando esta parte, los resultados se confrontan con la literatura especializada y el juicio de expertos para dar sustento a las meta-inferencias, los mecanismos y la estructura definitiva del Programa de Formación.

Contexto Local

A pesar de realizar una revisión exhaustiva de literatura en repositorios institucionales, bases de datos científicas, bibliotecas universitarias y archivos especializados, no se encontraron investigaciones a nivel doctoral en el contexto local — específicamente en Florencia, Caquetá— que aborden de manera sistemática y profunda el liderazgo de los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes en tiempos complejos. Esta carencia de producción académica en el nivel más alto de formación investigativa no solo revela un vacío en el conocimiento regional sobre el tema, sino que también evidencia una débil consolidación de agendas de investigación centradas en las prácticas de liderazgo directivo en escenarios educativos periféricos o no metropolitanos (Bolívar, 2016).

En este sentido, la ausencia de referentes doctorales no se interpreta como una limitación, sino como un punto de partida significativo que potencia la originalidad, la relevancia científica y el valor estratégico de esta investigación. Al situarse en un contexto históricamente poco documentado, lo que conlleva que la presente investigación se erige como una propuesta pionera que busca aportar una estructura teórica interpretativa anclada en realidades específicas, desde una mirada que reconoce la complejidad contextual, sociocultural y organizativa de las instituciones educativas locales (López y Tedesco, 2020). Además, la inexistencia de antecedentes doctorales permite ampliar las fronteras del conocimiento educativo desde una perspectiva situada, promoviendo el reconocimiento de saberes, experiencias y desafíos que hasta ahora han sido invisibilizados en la literatura académica (De Sousa Santos, 2009).

Así, la presente investigación contribuye al fortalecimiento de la investigación educativa en el ámbito territorial de Caquetá, y ofrece insumos valiosos para la formulación de políticas públicas, el diseño de programas de formación directiva contextualizada y el desarrollo de modelos de liderazgo con pertinencia territorial (Fullan, 2020). En consecuencia, la investigación no se limita a llenar un vacío académico, sino

que se proyecta como una intervención epistémica con alto impacto en la comprensión y transformación del liderazgo escolar en entornos de alta complejidad.

Bases Teóricas

En los actuales contextos de transformación educativa, el papel de la gestión directiva adquiere una relevancia decisiva, especialmente frente a escenarios marcados por la incertidumbre, la desigualdad y la necesidad urgente de reconstrucción institucional. A lo largo del presente documento se ha evidenciado cómo factores como la brecha digital, las crisis sanitarias, las tensiones territoriales y las transformaciones socioeducativas han desafiado los modelos tradicionales de conducción escolar. En este sentido, comprender la gestión directiva desde una perspectiva integral permite no solo abordar los desafíos operativos y administrativos de las instituciones, sino también potenciar su papel como actores estratégicos en la configuración de comunidades educativas resilientes, inclusivas y éticamente comprometidas.

Este apartado se propuso analizar la gestión directiva en el contexto educativo colombiano a partir de una revisión crítica de los referentes normativos, teóricos y empíricos que la sustentan. Partiendo del marco establecido por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008; 2013) y las reflexiones actuales sobre el liderazgo transformacional (Leithwood & Jantzi, 2005; Bass & Riggio, 2006), se examinan las prácticas directivas que han emergido como respuestas adaptativas y propositivas en escenarios de crisis. Asimismo, se integran las voces de diversos autores que, desde enfoques como el liderazgo humanista (Durán, 2024), transformacional (Díaz, 2024), social (Uribe, 2023), pedagógico (Martínez, 2024), territorial (Mauris, 2021) y ético-emocional (Espinoza, 2023; Corredor, 2021), enriquecen la comprensión de esta dimensión estratégica de la gestión escolar.

La incorporación del enfoque propuesto por la UNESCO (2021) en el “Contrato Social para la Educación” refuerza la necesidad de una gestión directiva centrada en el bien común, la sostenibilidad, la equidad y la participación democrática. En consecuencia, este apartado no solo delimita los marcos conceptuales y normativos de la gestión directiva, sino que invita a resignificarla como una praxis transformadora que

articula lo pedagógico con lo ético, lo administrativo con lo comunitario y lo contextual con lo institucional.

Teorías del Liderazgo

El estudio de las teorías del liderazgo resulta esencial para comprender cómo los rectores han enfrentado los desafíos de la implementación de modelos emergentes en tiempos de crisis. En el marco de esta investigación, se busca analizar cómo los diferentes enfoques teóricos han proporcionado estrategias que permitió a los líderes educativos adaptarse a la incertidumbre y promover la resiliencia institucional, especialmente en el contexto de la crisis generada por la pandemia del COVID-19. En consecuencia, comprender estas teorías permite una mejor interpretación del actuar directivo, y posibilita la identificación de prácticas efectivas que respondan a las particularidades del entorno educativo en escenarios complejos.

En primer lugar, diversas investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo transformacional ha sido clave para enfrentar situaciones críticas, particularmente en contextos educativos rurales. Díaz (2024) expone que, durante la crisis sanitaria, el liderazgo transformacional se manifestó en la capacidad de los gerentes educativos para establecer sinergias con sus equipos de trabajo, promover la toma de decisiones participativas y fomentar un clima institucional basado en la confianza y la colaboración. Como lo afirma la autora: "el liderazgo transformacional permite resignificar las prácticas educativas en función de una nueva visión compartida del cambio institucional" (Díaz, 2024, p. 87). Su estudio resalta cómo estos líderes lograron movilizar a la comunidad educativa hacia una visión compartida del cambio, mediante el desarrollo de proyectos pedagógicos centrados en el aprendizaje activo y contextualizado. Esto evidencia que el liderazgo transformacional responde a la gestión técnica de la crisis, y activa procesos de construcción colectiva que fortalecen la identidad institucional.

Por su parte, Martínez (2024) identifica que, los rectores que ejercieron un liderazgo transformacional lograron adaptar los procesos administrativos y pedagógicos, respondiendo a las restricciones impuestas por la pandemia, y fortaleciendo una cultura organizacional mediante acciones de acompañamiento docente, retroalimentación

formativa y desarrollo profesional continuo. En palabras del autor: "el liderazgo que se alinea con la transformación institucional debe estar fundamentado en la capacidad del rector para acompañar y empoderar a su equipo docente en tiempos de cambio" (Martínez, 2024, p. 92). Este tipo de liderazgo fue determinante para mantener la motivación del personal y garantizar la continuidad del servicio educativo en contextos de alta vulnerabilidad. En ambos casos, el liderazgo transformacional permitió enfrentar la adversidad, y abrió oportunidades para consolidar prácticas educativas sostenibles e innovadoras. De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que el liderazgo transformacional actúa como un catalizador de cambios estructurales que potencian la capacidad adaptativa de las instituciones educativas.

Por otro lado, el liderazgo transformador en contextos de vulnerabilidad ha incorporado dimensiones emocionales, académicas y éticas en la gestión educativa, con un enfoque centrado en el desarrollo humano. Esta perspectiva aporta de forma sustancial al objetivo del presente texto al demostrar que el liderazgo educativo no solo responde con soluciones operativas ante la crisis, sino que también atiende las necesidades profundas del entorno escolar, garantizando su sostenibilidad y sentido humano. Para Corredor (2021), los rectores que integraron prácticas de cuidado emocional y apoyo ético lograron consolidar vínculos sólidos con la comunidad escolar. Tal como señala el autor: "los escenarios de vulnerabilidad demandan de los directivos una postura ética de cuidado, donde el vínculo emocional con la comunidad se convierte en un pilar de la continuidad escolar" (Corredor, 2021, p. 114). Los líderes que promovieron entornos de aprendizaje seguros y afectivos permitieron que fuera más levadero la continuidad educativa durante los momentos más críticos de la pandemia. Este hallazgo es esencial en la construcción del recorrido teórico del liderazgo, ya que evidencia cómo la sensibilidad emocional y la ética del cuidado se convirtieron en componentes estratégicos para sostener la educación en contextos adversos. Así, se puede afirmar que el liderazgo basado en la empatía y el compromiso ético representa una condición indispensable para sostener la cohesión comunitaria en tiempos de crisis.

Los planeamientos anteriores, lo refuerza Durán (2024), quien, desde una mirada discursiva y fenomenológica del liderazgo latinoamericano, subraya la importancia de una praxis humanista. En sus palabras: "el liderazgo educativo debe pensarse desde la

conciencia ética del rector como sujeto histórico, capaz de transformar la incertidumbre en oportunidad formativa" (Durán, 2024, p. 68). Así, ambas autoras coinciden en que el liderazgo en escenarios de crisis no puede entenderse fuera de su dimensión humana, y que su capacidad de transformación radica precisamente en su sensibilidad ante las necesidades emocionales y sociales de la comunidad educativa. En consecuencia, se reafirma que los liderazgos con enfoque humanista no solo resisten la crisis, sino que reconfiguran el sentido ético y pedagógico de la labor educativa.

Asimismo, la especificidad de los entornos rurales requiere liderazgos sensibles y adaptativos, capaces de comprender las condiciones geográficas, socioculturales y económicas de las comunidades escolares. Mauris (2021), plantea que el rector en estos contextos debe actuar como un mediador activo entre las políticas educativas nacionales y las realidades locales, lo cual implica interpretar, adaptar e implementar las directrices institucionales en función de las necesidades y particularidades del territorio. Esta mediación no solo permite una gestión más eficiente, sino que fortalece el sentido de pertenencia y participación comunitaria. Este planteamiento permite comprender que la eficacia del liderazgo en contextos rurales radica en su capacidad para leer el territorio como un componente fundamental de la práctica pedagógica.

Complementariamente, Bustos (2024) propone que el liderazgo docente en zonas rurales debe articularse desde un posicionamiento innovador y axiológico, donde las tecnologías del aprendizaje y del conocimiento (TAC), las habilidades blandas y el compromiso ético se convierten en ejes articuladores de procesos formativos contextualizados. Según el autor, los líderes que logran integrar estas dimensiones contribuyen significativamente a generar ambientes de aprendizaje transformadores, diseñados en coherencia con la cosmovisión y dinámicas locales. Estas contribuciones subrayan que el liderazgo no puede reproducir modelos centralistas, sino que debe sustentarse en una visión estratégica de transformación sociopedagógica, conectada con el territorio, la identidad cultural y los desafíos sociales de las comunidades educativas. Por ende, el liderazgo efectivo es aquel que traduce la política educativa en acciones culturalmente pertinentes y socialmente significativas.

En una línea similar, el componente emocional del liderazgo ha cobrado especial relevancia en momentos de crisis. Autores como Espinoza (2023) subraya que la

capacidad de generar confianza y cohesión en un entorno de incertidumbre es una cualidad fundamental del liderazgo educativo efectivo. Según afirma: "un liderazgo emocionalmente comprometido genera condiciones de seguridad afectiva necesarias para el aprendizaje y la resiliencia institucional" (Espinoza, 2023, p. 157). Esta afirmación encuentra eco en Uribe (2023), quien sostiene que el liderazgo social debe integrar la familia, la escuela y la comunidad, consolidando así una red de apoyo mutuo orientada al bienestar colectivo. A partir de lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo escolar efectivo durante la crisis sanitaria no solo fortaleció los vínculos institucionales, sino que reconfiguró el tejido social a partir de la cooperación, la solidaridad y la confianza mutua.

En conjunto, estas perspectivas recientes permiten comprender con mayor profundidad cómo el liderazgo educativo ha sido clave para enfrentar las consecuencias de la pandemia y para transformar los modelos tradicionales de gestión escolar. Los aportes de Díaz (2024) y Martínez (2024) revelan la necesidad de un liderazgo comprometido y colaborativo. La visión pedagógica de Arcos (2020) aporta elementos clave sobre la formación docente para la transformación. Las reflexiones de Corredor (2021), Durán (2024) y Espinoza (2023) remarcan la dimensión socioemocional del liderazgo, mientras que Mauris (2021), Bustos (2024) y Uribe (2023) invitan a repensar las prácticas desde una perspectiva territorial, ética y comunitaria. En definitiva, el liderazgo educativo en tiempos de crisis debe concebirse como una práctica integral, que conjuga lo estratégico con lo humano, y lo administrativo con lo ético, abriendo paso a una gestión transformadora situada en las realidades específicas de cada comunidad educativa.

En síntesis, las diversas perspectivas teóricas analizadas coinciden en que el liderazgo educativo en tiempos de crisis debe entenderse como un fenómeno multifacético, en el cual convergen distintos enfoques con características y alcances particulares. El liderazgo transformacional, por ejemplo, se define por su capacidad de inspirar, movilizar y construir una visión compartida del cambio, promoviendo la participación activa de todos los actores educativos hacia objetivos colectivos. El liderazgo transformador, desde una mirada más humanista, se centra en las dimensiones éticas, emocionales y sociales, poniendo en el centro el cuidado y la contención afectiva.

A su vez, el liderazgo pedagógico, hace énfasis en la capacidad del rector o director de liderar los procesos formativos, impulsar el desarrollo profesional docente y articular el currículo con las necesidades del contexto. Este enfoque se entrelaza con el liderazgo contextual, especialmente en zonas rurales, (que se comparan con los contextos de las instituciones que participaron en esta investigación) requiere habilidades de mediación, adaptación territorial y sensibilidad cultural para responder a las especificidades de cada comunidad. Por otro lado, el liderazgo social, resalta el papel del directivo como articulador entre escuela, familia y comunidad, fortaleciendo el tejido social y promoviendo la cohesión en tiempos de crisis.

De este modo, el análisis comparativo de los distintos enfoques permite concluir que el liderazgo educativo efectivo en contextos críticos se sostiene en la integración de dimensiones estratégicas, pedagógicas, sociales y éticas, las cuales, al articularse, configuran una praxis directiva transformadora. Esta praxis no solo responde a los desafíos inmediatos, sino que proyecta posibilidades de renovación institucional a partir de una comprensión profunda de las realidades educativas y de su potencial emancipador a marcos tradicionales centrados exclusivamente en la eficiencia administrativa o en la ejecución de políticas verticales. Por el contrario, los enfoques recientes han demostrado que el liderazgo educativo efectivo es aquel que, en medio de la incertidumbre, logra construir comunidad, proyectar horizontes éticos y promover prácticas pedagógicas contextualizadas y sostenibles. Este tipo de liderazgo no solo garantiza la continuidad educativa, sino que se convierte en un agente transformador que resignifica la labor directiva, integrando sensibilidad social, innovación pedagógica, participación colectiva y compromiso ético como pilares para la reconstrucción y fortalecimiento de las instituciones escolares en contextos complejos.

Acciones de Liderazgo

El concepto de acciones de liderazgo se desarrolla como un conjunto de decisiones, estrategias y comportamientos que permiten a los líderes influir en su entorno y dirigir a un grupo hacia objetivos comunes. Estas acciones, lejos de ser abstractas, son manifestaciones concretas de principios de liderazgo aplicados en diversos contextos, desde el ámbito educativo hasta escenarios de crisis. En función del enfoque adoptado,

las acciones de liderazgo pueden centrarse en la motivación y transformación de las personas, en la distribución de responsabilidades o en la capacidad de respuesta ante desafíos emergentes.

Figura 5

Acciones de liderazgo



Figura 6

Acciones de liderazgo transformacional



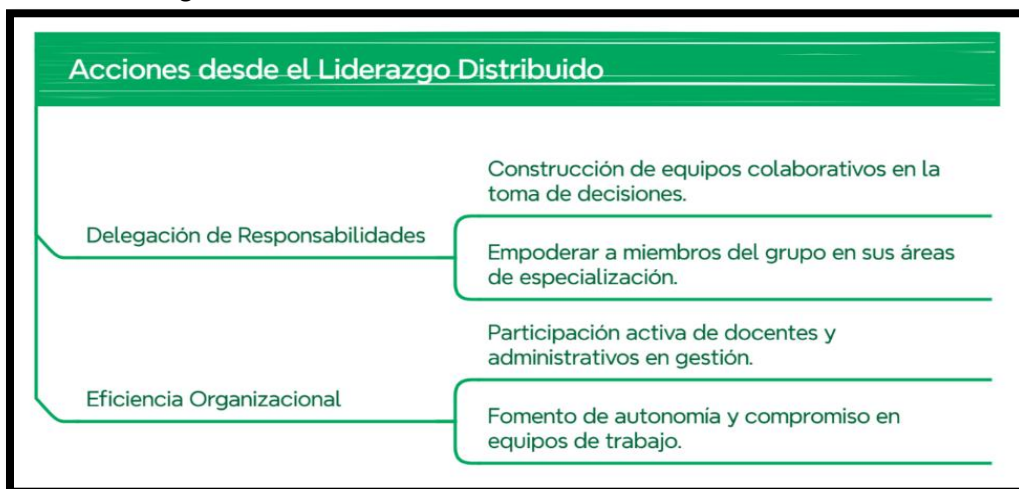
En el marco del liderazgo transformacional, las acciones de liderazgo incluyen inspirar a los demás a través de una visión compartida, fomentar la innovación al proponer nuevas ideas y reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos (Bass, 1985). Estas acciones están diseñadas para crear un entorno de motivación y confianza,

donde los miembros de un equipo se sientan valorados y comprometidos con la visión organizacional. Bass (1990) también destaca que el liderazgo transformacional implica la capacidad de desafiar y estimular intelectualmente a los seguidores, alentándolos a cuestionar sus propios supuestos y explorar nuevas formas de resolver problemas. En este sentido, investigaciones como la de Corredor (2021) enfatizan que los rectores en entornos vulnerables deben no solo administrar recursos, sino también motivar a sus comunidades educativas, fortaleciendo la resiliencia institucional y promoviendo una cultura de aprendizaje adaptativa (Corredor, 2021).

Además, Burns (1978) resalta que el liderazgo transformacional no solo busca alcanzar objetivos organizacionales, sino que también fomenta el desarrollo personal y profesional de los individuos, promoviendo una visión compartida que permita cambios significativos en la estructura educativa. En este contexto, las acciones de liderazgo transformacional deben ser orientadas a fortalecer el empoderamiento de los docentes y estudiantes, asegurando que los procesos educativos sean inclusivos y resilientes. De acuerdo con Northouse (2018), un líder transformacional tiene el desafío de crear un entorno donde las personas se sientan inspiradas y comprometidas con los valores institucionales, promoviendo un cambio sostenible en la gestión educativa y en la manera en que se abordan los desafíos emergentes.

Figura 7

Acciones de liderazgo distribuido



Por otro lado, el liderazgo distribuido, descrito por Gronn (2002), enfatiza que las acciones de liderazgo deben centrarse en la delegación de responsabilidades, la construcción de equipos colaborativos y la facilitación de la participación activa en la toma de decisiones. Este enfoque no solo busca compartir la carga de trabajo, sino también empoderar a los miembros del grupo para que asuman roles de liderazgo en sus propias áreas de especialización.

En este sentido, Parra (2020) desarrolló un estudio sobre el impacto de la formación de directores en Chile, concluyendo que el liderazgo distribuido favorece la eficiencia organizacional al permitir que los docentes y administrativos participen activamente en la gestión educativa (Parra, 2020). En particular, Parra destacó que las acciones de liderazgo distribuido no solo delegan funciones, sino que promueven un sentido de pertenencia y compromiso en los equipos de trabajo, lo que se traduce en una mayor autonomía y toma de decisiones informada.

Además, Harris (2019) argumenta que el liderazgo distribuido es fundamental en entornos educativos donde la toma de decisiones compartida mejora la respuesta ante problemas emergentes. Según el autor, "la delegación efectiva de responsabilidades no solo optimiza la operatividad de la organización, sino que también fortalece el desarrollo de competencias de liderazgo en diferentes niveles" (Harris, 2019, p. 87). Esto refuerza la idea de que las acciones de liderazgo distribuido pueden generar un impacto sostenible en la mejora continua de las instituciones educativas y en la resiliencia de sus comunidades académicas.

Figura 8

Acciones desde una perspectiva de crisis



Espinoza (2023) señala que el liderazgo en tiempos de crisis requiere una integración equilibrada entre la toma de decisiones estratégicas y el bienestar emocional de la comunidad educativa. Según el autor, "los líderes educativos en escenarios de crisis deben no solo actuar con rapidez y eficacia, sino también crear condiciones que fomenten la estabilidad emocional y el sentido de pertenencia dentro de la institución" (Espinoza, 2023, p. 145). En tiempos de crisis, como la pandemia del COVID-19, las acciones de liderazgo han debido enfocarse en la toma de decisiones ágiles y adaptativas. Duarte (2021) señala que "el liderazgo en situaciones de crisis requiere una gestión transcompleja que integre la dimensión emocional y la toma de decisiones estratégicas con base en un análisis interdisciplinario" (Duarte, 2021, p. 45). Este enfoque permite a los líderes educativos no solo reaccionar ante las dificultades emergentes, sino también anticiparse a ellas, implementando estrategias preventivas y correctivas de manera simultánea.

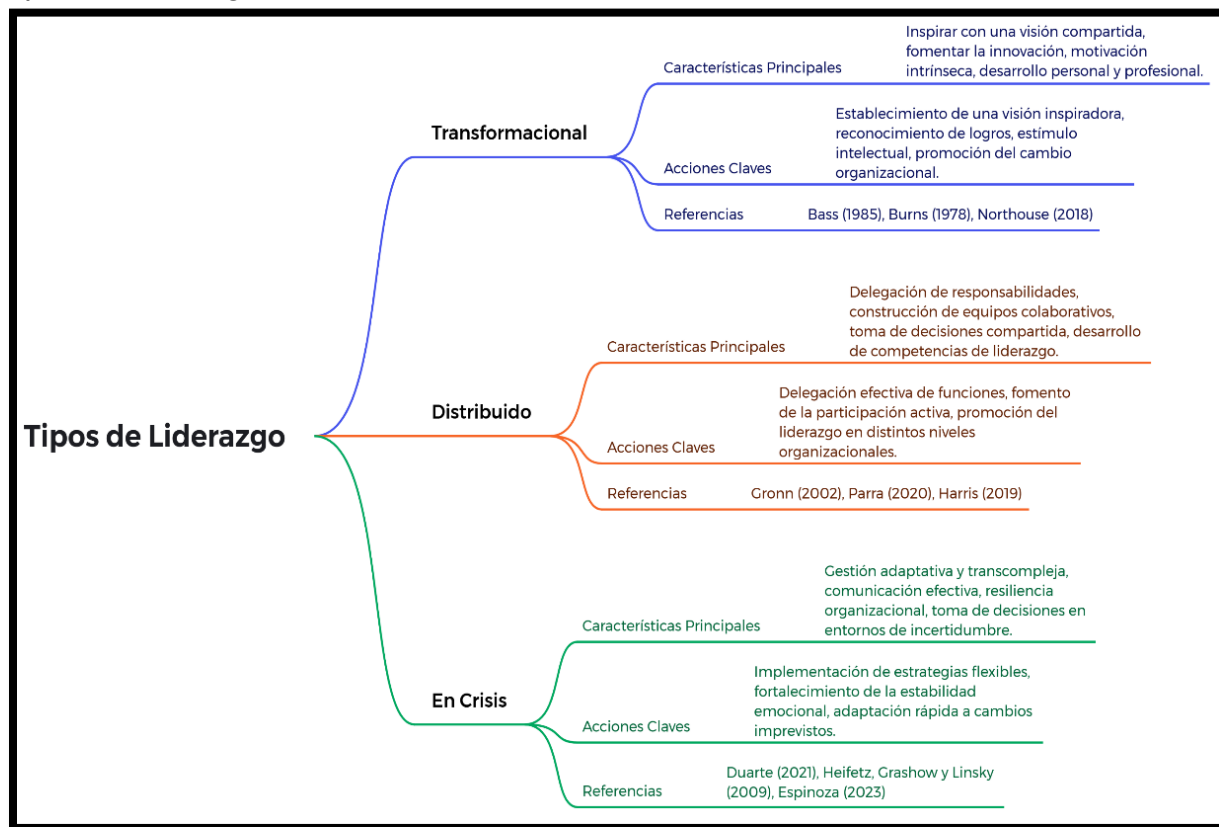
Desde esta perspectiva, las acciones de liderazgo en tiempos de crisis deben ser altamente flexibles y contextualizadas. Duarte argumenta que estas acciones incluyen la comunicación efectiva con la comunidad educativa, la reconfiguración de los procesos pedagógicos y administrativos, así como la generación de estructuras flexibles que garanticen la continuidad de los procesos formativos. Además, la gestión del liderazgo

en crisis implica la capacidad de los rectores y líderes educativos para mantener la estabilidad emocional del personal docente y estudiantil, promoviendo un ambiente de trabajo que minimice el impacto del estrés y la incertidumbre.

En este sentido, Heifetz et al. (2009) sostienen que el liderazgo adaptativo en crisis no solo requiere tomar decisiones rápidas, sino también involucrar a la comunidad en la resolución de problemas. Según estos autores, los líderes en crisis deben crear y diseñar nuevos entornos en el que se propicie el aprendizaje, la adaptación y la superación de desafíos colectivos sin perder la estabilidad institucional. Aplicado al contexto educativo, esto implica que las acciones de liderazgo en crisis deben ser diseñadas para fortalecer la resiliencia de la comunidad académica, asegurando que tanto docentes como estudiantes puedan mantener el acceso a la educación sin interrupciones significativas.

Por lo tanto, el liderazgo en crisis no solo debe enfocarse en la toma de decisiones inmediatas, sino que también debe sentar las bases para la sostenibilidad y el fortalecimiento de la comunidad educativa a largo plazo. Las acciones de liderazgo, cuando están alineadas con la gestión emocional y la planificación estratégica, permiten que las instituciones educativas se adapten mejor a los cambios y superen los desafíos de manera eficaz. A continuación, se presenta una figura que resume las principales perspectivas sobre las acciones de liderazgo, de acuerdo con los enfoques abordados en el texto.

Figura 9
Tipos de liderazgo



Las acciones de liderazgo son herramientas prácticas que permiten a los líderes materializar sus estrategias y principios en contextos organizacionales diversos. Estas acciones no solo facilitan la operatividad de las instituciones, sino que también impactan en la cultura organizacional y en la gestión del cambio. Bass (1985) plantea que las acciones de liderazgo transformacional, como la inspiración y el estímulo intelectual, generan entornos de alta motivación que favorecen la innovación. Gronn (2002), por su parte, enfatiza que el liderazgo distribuido permite que los líderes compartan responsabilidades con sus equipos, promoviendo una mayor eficiencia y cohesión institucional. Duarte (2021) refuerza la idea de que, en situaciones de crisis, las acciones de liderazgo deben enfocarse en la adaptación estratégica, la comunicación efectiva y la toma de decisiones basada en la resiliencia.

En este sentido, las acciones de liderazgo deben ser flexibles y adaptativas, ajustándose a las condiciones cambiantes de los entornos educativos y

organizacionales. Como señala Northouse (2018), "el liderazgo efectivo no solo radica en la planificación estratégica, sino en la capacidad de los líderes para generar un impacto significativo en su comunidad" (p. 134). Este principio se evidencia en la forma en que las instituciones educativas han enfrentado desafíos como la pandemia, implementando modelos de liderazgo que favorecen la continuidad del aprendizaje y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. Así, las acciones de liderazgo se consolidan como una pieza clave para la construcción de comunidades resilientes y adaptativas en tiempos de cambio, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento institucional a largo plazo.

Tiempos Complejos en la Educación

En el contexto actual, la educación enfrenta desafíos sin precedentes que exigen la implementación de estrategias innovadoras y respuestas adaptativas. La pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad de los sistemas educativos tradicionales y la necesidad de enfoques que garanticen la continuidad del aprendizaje. Este apartado analiza cómo los tiempos complejos requieren la adaptación de los modelos pedagógicos y cómo los líderes educativos gestionan estos cambios para mitigar las desigualdades en el acceso a la educación.

El concepto de "tiempos complejos" ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas para describir escenarios donde la incertidumbre, la crisis y la aceleración de cambios desafían las estructuras tradicionales de organización y acción. En el ámbito educativo, Morin (1999) (como se citó en Álvarez Nieto, 2016). define la complejidad como la interconexión de múltiples variables que impiden respuestas lineales a los problemas, destacando la necesidad de enfoques integradores para comprender y gestionar los desafíos educativos. Nicolescu (2002) (como se citó en Álvarez Nieto, 2016) complementa esta visión al proponer una educación transdisciplinaria, donde la integración de conocimientos de diferentes campos permita una mejor adaptación a las nuevas realidades. Además, Peña (2018) enfatiza la transformación del docente desde el pensamiento complejo, sugiriendo que los educadores deben desarrollar una visión holística y flexible para enfrentar los desafíos contemporáneos.

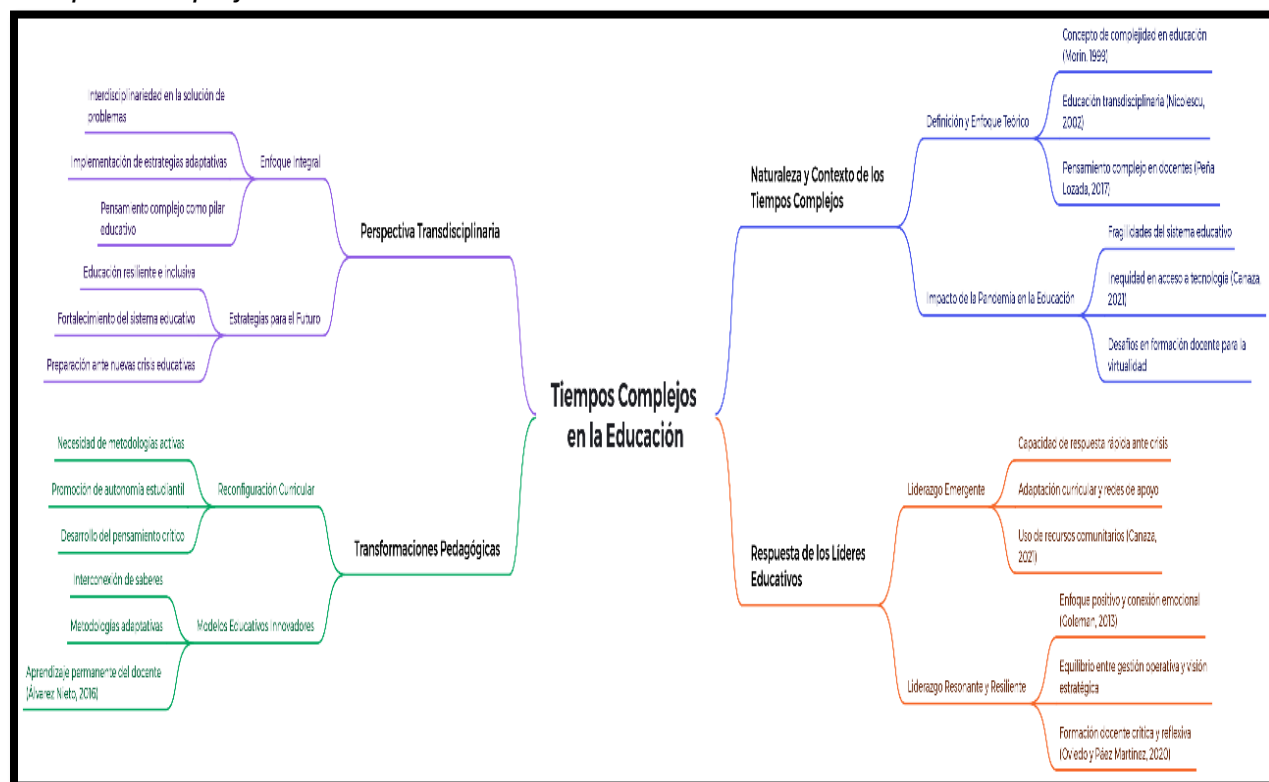
Desde una perspectiva contemporánea, la investigación de Canaza (2021) subraya cómo la pandemia intensificó las desigualdades preexistentes en América Latina, creando una "tormenta perfecta" en la educación. Este fenómeno evidenció fragilidades como la inequidad en el acceso a la tecnología y las limitaciones en la formación docente para la virtualidad. En este contexto, los rectores ejercieron un liderazgo emergente, caracterizado por la capacidad de respuesta rápida, toma de decisiones en medio de la incertidumbre y la implementación de soluciones innovadoras. Las estrategias incluyeron el uso de recursos comunitarios, adaptación curricular y fortalecimiento de redes de apoyo emocional, todas orientadas a garantizar la continuidad educativa pese a las adversidades. Asimismo, Álvarez (2016) relaciona aspectos del pensamiento epistemológico de Morin con la problemática de la educación básica en México, enfatizando la necesidad de un aprendizaje permanente para los profesores que les permita enfrentar y transformar las circunstancias educativas actuales.

Además, los tiempos complejos resaltan la importancia de desarrollar un liderazgo resonante y resiliente. Goleman et al. (2013) describen este tipo de liderazgo como la capacidad de los líderes para conectar emocionalmente con su equipo y mantener un enfoque positivo frente a las crisis. Este liderazgo es crucial para equilibrar la gestión operativa con una visión estratégica, asegurando no solo la implementación de soluciones inmediatas, sino también la creación de condiciones para la recuperación a largo plazo. En síntesis, los tiempos complejos exigen líderes educativos con habilidades amplias y adaptativas, capaces de responder a las crisis con estrategias integradoras que transformen las debilidades en oportunidades para fortalecer el sistema educativo. En este sentido, la investigación de Oviedo y Páez (2020) destaca la necesidad de formar docentes con pensamiento crítico y reflexivo, capaces de enfrentar los desafíos educativos actuales mediante propuestas investigativas y didácticas innovadoras.

En conclusión, la educación en tiempos complejos demandó una transformación profunda tanto en los modelos pedagógicos como en las estructuras de liderazgo educativo. No solo fue necesaria una reconfiguración curricular, sino que también se evidenció la importancia de un liderazgo flexible y estratégico capaz de responder a las crisis con visión de futuro.

La integración de perspectivas transdisciplinarias permitió una mejor adaptación a los desafíos emergentes, destacando la necesidad de interconectar múltiples saberes para abordar problemáticas de manera integral. En este sentido, el pensamiento complejo en docentes y líderes educativos se convirtió en un pilar fundamental, posibilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias adaptativas que facilitaron la resiliencia en los entornos educativos. Asimismo, la necesidad de modelos de enseñanza innovadores subrayó la urgencia de metodologías activas que promovieran la autonomía del estudiante y fomentaran su capacidad crítica y reflexiva. Según estudios recientes, estos enfoques no solo respondieron a la coyuntura, sino que también dejaron una huella en la forma en que se concibe la educación en el siglo XXI. Este documento ha sido enriquecido con las contribuciones de Morin (1999); Nicolescu (2002) y Goleman et al. (2013), que, desde sus investigaciones han ofrecido una visión compleja sobre el contexto educativo en tiempos de crisis.

Figura 10
Tiempos complejos en la educación



Educación en la postpandemia

En la actualidad, la educación enfrenta escenarios globales marcados por una alta incertidumbre derivada de múltiples crisis interrelacionadas. Conflictos armados prolongados, desplazamientos forzados, crisis migratorias, desastres naturales y emergencias sanitarias, como la reciente pandemia de COVID-19, han alterado de manera profunda las dinámicas educativas en diversas regiones del mundo. Además, el cambio climático y la aceleración tecnológica están transformando los entornos escolares a un ritmo sin precedentes, generando desafíos inéditos para los sistemas educativos. Esta complejidad obliga a repensar las estructuras, prácticas y fines de la educación desde una lógica adaptativa, resiliente y centrada en la equidad, que permita a las comunidades educativas responder con pertinencia a contextos cada vez más inestables e impredecibles.

La pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en la educación mundial. Durante este periodo, la noción tradicional de enseñanza presencial fue abruptamente sustituida por modalidades remotas, híbridas o mediadas tecnológicamente, que intentaron sostener la continuidad educativa en medio de una crisis sin precedentes. En este contexto, la educación en pandemia puede ser conceptualizada como un sistema de emergencia pedagógica, caracterizado por la implementación de soluciones provisionales, muchas veces improvisadas, orientadas a mantener el vínculo educativo frente al confinamiento y las restricciones sanitarias.

Esta etapa se definió por una pedagogía de la urgencia, centrada en la transmisión de contenidos y la minimización de la deserción escolar, antes que en la calidad o equidad del aprendizaje. La virtualización de la educación evidenció profundas inequidades estructurales: la brecha digital, la carencia de infraestructura, la baja formación docente en TIC y la desvinculación afectiva entre escuela y comunidad emergieron como factores críticos que comprometieron la efectividad del sistema educativo. Por su parte, la educación en la pospandemia exige una reconceptualización profunda de las prácticas escolares, ya no desde la urgencia, sino desde la transformación. Esta nueva etapa no puede entenderse como un retorno a la normalidad previa, sino como una oportunidad histórica para reconfigurar el sentido, los fines y los

medios de la educación. En este marco, la pospandemia interpela a los sistemas educativos a adoptar una pedagogía resiliente, situada y crítica, capaz de aprender de la crisis para construir propuestas educativas más inclusivas, sostenibles y contextualizadas.

En este tránsito, el liderazgo educativo debe asumir un papel protagónico. El líder escolar de la pospandemia no es solo un gestor administrativo, sino un agente de cambio que promueve el bienestar socioemocional, la innovación pedagógica y la articulación comunitaria. Su tarea consiste en resignificar los aprendizajes de la crisis, institucionalizar buenas prácticas emergentes y diseñar entornos de aprendizaje que integren tecnología, afectividad y justicia social. Así, la educación pospandémica se proyecta como un espacio de posibilidad, donde el cuidado, la creatividad y la colaboración constituyen pilares para imaginar un futuro educativo más equitativo.

La brecha digital en educación

La brecha digital en educación ha emergido como uno de los principales desafíos estructurales del sistema educativo contemporáneo, especialmente evidenciado durante la pandemia de COVID-19. Conceptualmente, este fenómeno se entiende como la desigualdad en el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que afecta de manera desproporcionada a estudiantes y docentes en contextos rurales, marginados o de bajos recursos. Beltrán (2023) lo describe como una forma de exclusión estructural que no solo limita el acceso a dispositivos y conectividad, sino que profundiza las desigualdades ya existentes en términos de calidad y continuidad del proceso formativo.

Desde una perspectiva epistemológica, la brecha digital plantea una crítica profunda a los supuestos modernistas del conocimiento educativo, en particular a la idea de que el acceso a las TIC garantizaría automáticamente la democratización del saber. La promesa de universalización del conocimiento mediante plataformas digitales ha sido desmentida por la persistencia de profundas desigualdades socioeconómicas que impiden una apropiación equitativa del entorno digital. En contextos vulnerables, el acceso al conocimiento digital no es neutral ni automático; por el contrario, está atravesado por estructuras de poder, distribución desigual de recursos y condiciones

sociomateriales, culturales y territoriales que configuran múltiples formas de exclusión cognitiva. En este marco, el conocimiento deja de ser una entidad objetiva y universal para comprenderse como una construcción situada, dinámica y relacional, cuya accesibilidad está mediada por factores como la infraestructura tecnológica, la alfabetización digital, la formación pedagógica de los docentes, las políticas públicas inclusivas y el capital cultural de las comunidades educativas (Castaño-Muñoz et al., 2021).

Desde esta perspectiva, el rol del líder educativo se vuelve crucial como mediador epistemológico. No se trata solo de garantizar dispositivos o conectividad, sino de interpretar críticamente las condiciones de exclusión y actuar como articulador entre el conocimiento institucional y los saberes comunitarios. El líder escolar, especialmente en contextos rurales o marginados, debe posicionarse como un gestor del conocimiento situado, capaz de promover estrategias pedagógicas que reconozcan las particularidades culturales, territoriales y tecnológicas de su comunidad. En esta labor, la función del liderazgo no es replicar modelos homogéneos de integración tecnológica, sino crear condiciones de posibilidad para el desarrollo de prácticas pedagógicas contextualizadas, inclusivas y emancipadoras.

Ontológicamente, la brecha digital interpela la noción misma de sujeto educativo. En este marco, el estudiante no es solo un receptor de contenidos, sino un ser relacional que requiere condiciones dignas de existencia digital para desplegar su agencia en los entornos virtuales de aprendizaje. Cuando estas condiciones no están garantizadas, el sujeto es reducido a una figura pasiva, excluida de los procesos pedagógicos que, en teoría, deberían ser inclusivos y democráticos. La existencia digital, entendida como la posibilidad de ser y actuar en el mundo tecnológico, se convierte entonces en un derecho pedagógico fundamental, cuyo incumplimiento reproduce formas de opresión simbólica y material (Duarte, 2021). En este sentido, la brecha digital no es solo un problema técnico, sino un problema ontológico y ético que exige una revisión crítica de los modelos educativos. Las soluciones emergentes —como los modelos multicanal, híbridos, impresos o comunitarios— han buscado mitigar este fenómeno, pero sus efectos son limitados si no se abordan las raíces estructurales de la desigualdad tecnológica. La evidencia muestra que la distribución desigual de dispositivos, la formación docente

deficiente y la falta de infraestructura persistente siguen siendo barreras significativas para la inclusión digital (Jaramillo y Silva, 2021).

Por ello, el abordaje de la brecha digital requiere de una transformación epistemológica que valore los saberes locales, promueva la justicia cognitiva y reconozca la diversidad de formas de aprender y enseñar en contextos diversos. Asimismo, exige una ontología educativa centrada en el cuidado, la equidad y la dignidad del sujeto, que sitúe el acceso a las TIC no como un lujo opcional, sino como un componente esencial del derecho a la educación. En conclusión, comprender la brecha digital desde estas tres dimensiones permite desnaturalizar su carácter técnico y reconocerla como un fenómeno complejo, que refleja tensiones profundas entre modernidad, tecnología, territorio y justicia educativa. Solo mediante una mirada integradora que articule lo conceptual, lo epistemológico y lo ontológico será posible avanzar hacia políticas educativas realmente inclusivas, resilientes y socialmente pertinentes.

Gestión directiva

La gestión directiva en el contexto educativo colombiano constituye una dimensión estratégica de la administración escolar orientada al liderazgo institucional, la consolidación de la cultura organizacional y la articulación de la comunidad educativa con su entorno. Esta gestión, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), forma parte de las cuatro dimensiones fundamentales de la gestión escolar junto a la gestión académica, administrativa-financiera y comunitaria (MEN, 2013). Su enfoque está centrado en la formulación y ejecución de acciones que posibiliten el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), mediante una dirección ética, participativa y situada.

La Guía 34 del MEN (2008) complementa este marco al establecer una ruta de mejoramiento institucional centrada en la autoevaluación, la planeación estratégica, la ejecución y el seguimiento de los procesos escolares. En ella, se resalta que la gestión directiva comprende procesos como el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima escolar, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, elementos esenciales para el desarrollo de una gestión integral, participativa y orientada a resultados. Particularmente, se enfatiza que el rector o directora debe liderar con visión,

compromiso y capacidad para movilizar recursos humanos y materiales hacia una cultura de mejoramiento continuo, articulando los principios del PEI con acciones concretas.

Desde una perspectiva académica, la gestión directiva involucra procesos de planeación estratégica, liderazgo pedagógico, evaluación institucional y creación de ambientes de aprendizaje favorables. Su propósito no se limita a la operatividad administrativa, sino que comprende una visión holística que articula lo pedagógico, lo organizativo y lo ético. Leithwood y Jantzi (2005) sostienen que el liderazgo escolar efectivo, como núcleo de la gestión directiva, incide directamente en la mejora de los aprendizajes cuando promueve una visión compartida, empodera al cuerpo docente y establece metas claras y alcanzables. Asimismo, Bolívar (2010) resalta el papel del director como un agente transformador capaz de leer el contexto, dinamizar los equipos de trabajo y garantizar la equidad educativa mediante la toma de decisiones informadas y sensibles a las necesidades del entorno.

Las investigaciones recientes desarrolladas en el marco del doctorado en educación (Díaz, 2024; Durán, 2024; Martínez, 2024; Uribe, 2023; Bustos, 2024) reafirman la necesidad de una gestión directiva que trascienda los modelos tradicionales de gerencia educativa. En particular, Díaz (2024) argumenta que el liderazgo transformacional del gerente educativo es un factor clave para el sinergismo de equipos de alto desempeño, especialmente en instituciones rurales, donde el contexto impone retos adicionales a la gestión institucional. Esta postura se complementa con la propuesta de Durán (2024), quien, desde una perspectiva discursiva, recupera el legado humanista de Luis Beltrán Prieto Figueroa como referente del liderazgo ético y comprometido con la transformación de la realidad educativa.

Para autores como Martínez (2024) enfatiza el carácter estratégico del liderazgo escolar al proponer lineamientos teóricos sobre prácticas gerenciales que inciden directamente en la mejora del rendimiento estudiantil, subrayando la importancia de una planeación institucional eficaz, la toma de decisiones basada en evidencia y la evaluación continua de los procesos escolares. Uribe (2023), por su parte, plantea un enfoque centrado en el liderazgo social, en el cual el rector actúa como mediador entre la institución educativa y su contexto, fortaleciendo los vínculos con la familia, la comunidad y los actores locales para potenciar la corresponsabilidad educativa. Finalmente, Bustos

(2024) introduce una dimensión innovadora al resaltar el liderazgo docente como eje transformador de los ambientes de aprendizaje, destacando la incorporación crítica de tecnologías del aprendizaje y del conocimiento (TAC), así como el desarrollo de habilidades blandas para fortalecer la interacción pedagógica y el trabajo colaborativo.

Estos aportes evidencian una convergencia en torno a la necesidad de una gestión directiva que sea situada, contextualizada y adaptativa, con capacidad para responder a las demandas complejas del entorno y promover culturas escolares colaborativas, participativas y orientadas al mejoramiento continuo. En este sentido, el enfoque de liderazgo transformacional se consolida como un referente clave, ya que promueve el desarrollo de comunidades de aprendizaje resilientes, creativas y orientadas al logro de metas comunes (Bass & Riggio, 2006).

Autores como Díaz (2024), destaca que el liderazgo transformacional en contextos rurales permite articular equipos de alto desempeño a través de la confianza, el empoderamiento y la corresponsabilidad, potenciando los logros institucionales a pesar de las limitaciones estructurales. Durán (2024) propone una gestión directiva sustentada en valores humanistas, basada en el análisis del discurso de Luis Beltrán Prieto Figueroa, donde el rector se convierte en un referente ético y pedagógico, con una alta sensibilidad frente a los problemas sociales y educativos. Uribe (2023) aporta un enfoque de liderazgo social, entendiendo la gestión como una práctica comunitaria que vincula la escuela con el entorno a través de redes interinstitucionales, fortaleciendo la acción colectiva y la construcción de tejido social. Finalmente, Bustos (2024) plantea una visión innovadora del liderazgo docente en la que la gestión directiva debe facilitar la integración de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) y el desarrollo de habilidades blandas, como la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo, fundamentales para la transformación de los ambientes escolares.

Estas visiones complementarias configuran un panorama integral que exige repensar el rol del liderazgo desde múltiples dimensiones interdependientes: lo pedagógico, lo ético, lo comunitario y lo tecnológico, todas articuladas en función de una escuela más justa, equitativa y adaptada a los desafíos contemporáneos. En suma, se requiere una conceptualización amplia y profunda de la gestión directiva en la educación colombiana, que no la reduzca a un conjunto de procedimientos aislados o meramente

administrativos, sino que la entienda como una práctica reflexiva, dialógica y transformadora. Esta práctica debe situar al rector como líder pedagógico que inspira, como gestor ético que decide con justicia, y como articulador que conecta a la institución con su contexto social. Esta perspectiva se encuentra en sintonía con los planteamientos del "Contrato Social para la Educación" propuesto por la UNESCO (2021), el cual sostiene que el liderazgo educativo debe promover la justicia social, la sostenibilidad, la colaboración intergeneracional y el bienestar colectivo. Según este informe, los líderes escolares tienen la responsabilidad de impulsar una educación que contribuya al bien común y a la construcción de sociedades más justas e inclusivas.

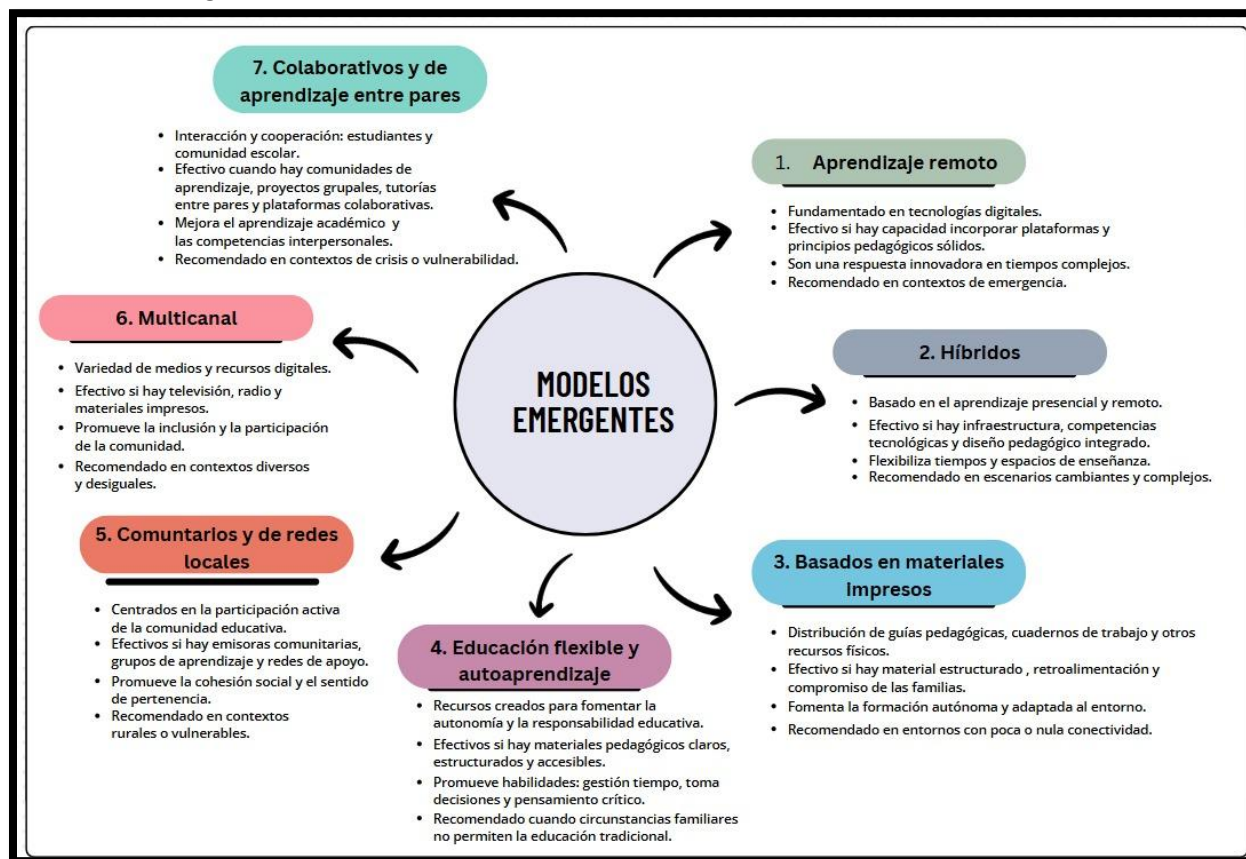
Tal enfoque demanda formación permanente, sistemas de acompañamiento y marcos normativos que fortalezcan el ejercicio profesional del liderazgo escolar, de modo que las instituciones educativas puedan responder con pertinencia, inclusión y creatividad a los desafíos actuales. que no la reduzca a un conjunto de procedimientos aislados o meramente administrativos, sino que la entienda como una práctica reflexiva, dialógica y transformadora. Esta práctica debe situar al rector como líder pedagógico que inspira, como gestor ético que decide con justicia, y como articulador que conecta a la institución con su contexto social. Tal enfoque demanda formación permanente, sistemas de acompañamiento y marcos normativos que fortalezcan el ejercicio profesional del liderazgo escolar, de modo que las instituciones educativas puedan responder con pertinencia, inclusión y creatividad a los desafíos actuales.

Modelos Educativos Emergentes

En este apartado se presenta un recorrido por los diferentes modelos emergentes propuestos hasta el momento. Esta investigación asume que un modelo emergente en educación es un enfoque innovador y adaptativo que surge como respuesta a desafíos específicos, especialmente en contextos de crisis o cambios acelerados. Estos modelos se caracterizan por su flexibilidad y capacidad para atender las necesidades inmediatas de los estudiantes, docentes y comunidades educativas, al tiempo que ofrecen soluciones temporales o transitorias que pueden evolucionar hacia prácticas sostenibles a largo plazo. Su propósito principal es garantizar la continuidad del proceso educativo

en circunstancias que desbordan los paradigmas tradicionales, como la pandemia de COVID-19, desastres naturales o contextos de vulnerabilidad social.

Figura 11
Modelos emergentes



De acuerdo con lo anterior, en este apartado se presenta un recorrido por los diferentes modelos emergentes propuestos hasta el momento. Un modelo emergente en educación es un enfoque innovador y adaptativo que surge como respuesta a desafíos específicos, especialmente en contextos de crisis o cambios acelerados. Estos modelos se caracterizan por su flexibilidad y capacidad para atender las necesidades inmediatas de los estudiantes, docentes y comunidades educativas, al tiempo que ofrecen soluciones temporales o transitorias que pueden evolucionar hacia prácticas sostenibles a largo plazo. Su propósito principal es garantizar la continuidad del proceso educativo

en circunstancias que desbordan los paradigmas tradicionales, como la pandemia de COVID-19, desastres naturales o contextos de vulnerabilidad social.

Según Cerdán et al. (2020), los modelos emergentes se basan en estrategias como la enseñanza remota, el aprendizaje híbrido, la distribución de materiales pedagógicos impresos y el uso de plataformas digitales. Estas iniciativas buscan compensar las limitaciones de acceso a recursos y herramientas educativas, a menudo adaptándose a contextos locales específicos. En este sentido, estos modelos no solo garantizan el acceso a la educación, sino que también promueven la equidad y la inclusión, al intentar reducir las brechas estructurales, como la digital y la socioeconómica, que afectan a las comunidades más vulnerables. Además, los modelos emergentes en educación tienen un enfoque integral que incluye no solo la dimensión académica, sino también el bienestar socioemocional de los estudiantes y docentes. Duarte (2021) argumenta que estos modelos deben incorporar estrategias holísticas que aborden aspectos organizativos, tecnológicos, pedagógicos y emocionales para ser verdaderamente efectivos. Por tanto, un modelo educativo emergente no solo es una solución inmediata a una crisis, sino también una oportunidad para transformar las prácticas educativas y avanzar hacia sistemas más resilientes e inclusivos.

En este sentido, es preciso determinar unos conceptos más básicos, por ejemplo, el de modelo educativo; esta investigación está en la postura de que un modelo educativo es una estructura conceptual que define cómo se organiza, implementa y evalúa el proceso de enseñanza y aprendizaje en un contexto específico. Este modelo incluye los enfoques pedagógicos, las estrategias didácticas, los recursos utilizados y la forma en que se promueve el desarrollo integral de los estudiantes. Su diseño responde a necesidades del contexto, como los objetivos curriculares, las características de la población y las condiciones del entorno educativo. Según Cerdán et al. (2020), un modelo educativo actúa como una guía para garantizar la coherencia y efectividad del proceso formativo, adaptándose a los retos y oportunidades de cada contexto.

De este modo, los modelos educativos se vuelven “modelos educativos emergentes” cuando surgen como respuesta a crisis o cambios acelerados que alteran los paradigmas tradicionales de enseñanza. Estos modelos no son planificados con anticipación, sino que emergen como soluciones temporales o adaptativas frente a

situaciones de incertidumbre, como la pandemia de COVID-19. Autores como Duarte (2021) explica que los modelos emergentes surgen de la necesidad de garantizar la continuidad educativa en condiciones adversas, abordando desafíos como la brecha digital, la falta de recursos tecnológicos y las desigualdades sociales. Por ejemplo, estrategias como el aprendizaje remoto, híbrido o basado en materiales impresos son modelos educativos emergentes que se desarrollaron para mitigar el impacto del cierre de escuelas y permitir el acceso a la educación en tiempos complejos.

De acuerdo con lo anterior, Canaza (2021), señala los modelos emergentes ofrecen soluciones inmediatas, y sientan las bases para reimaginar el futuro de la educación, incorporando aprendizajes adquiridos durante la crisis y fomentando la resiliencia en los sistemas educativos. Así que la razón por la que los modelos educativos se vuelven emergentes radica en su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades y limitaciones del momento. Estos modelos representan una ruptura con las prácticas educativas tradicionales, priorizando la flexibilidad, la innovación y la inclusión.

Entonces, los modelos educativos emergentes son enfoques adaptativos que surgen para responder a desafíos específicos, especialmente en contextos de crisis o cambios acelerados. Su clasificación se basa en las estrategias y medios empleados para garantizar la continuidad educativa en situaciones adversas. Las principales clases de modelos educativos emergentes documentadas hasta el momento son:

Modelos de aprendizaje remoto.

Los modelos educativos fundamentados en tecnologías digitales representan una solución estratégica para impartir educación de manera no presencial, especialmente en contextos de emergencia. Estos modelos utilizan herramientas como plataformas de videoconferencias (Zoom, Google Meet), aulas virtuales (Moodle, Canvas) y aplicaciones interactivas (Kahoot, Edmodo) para facilitar el aprendizaje. Según Hodges et al. (2020), estos modelos emergieron como respuesta predominante durante la pandemia de COVID-19, permitiendo a las instituciones educativas adaptarse rápidamente al cierre de los espacios físicos de aprendizaje. Sin embargo, esta implementación estuvo condicionada por múltiples barreras, entre ellas, la falta de acceso equitativo a dispositivos tecnológicos, la conectividad limitada en áreas rurales y la brecha de

habilidades digitales entre docentes y estudiantes, lo que intensificó las desigualdades existentes (Castaño-Muñoz et al., 2021).

Por otra parte, la efectividad de estos modelos también depende de su capacidad para incorporar principios pedagógicos sólidos. Para los autores Anderson y Dron (2011) los entornos de aprendizaje digitales deben ser diseñados considerando la interacción entre el contenido, los estudiantes y los docentes para maximizar el impacto en el aprendizaje. En el caso de América Latina, la adaptación a estos modelos enfrentó desafíos adicionales debido a las condiciones estructurales desfavorables. Según Jaramillo y Silva (2021), los gobiernos y las instituciones educativas tuvieron que desarrollar políticas rápidas para distribuir dispositivos y mejorar la infraestructura tecnológica, aunque con resultados limitados en zonas rurales y de bajos recursos. Este fenómeno subraya la necesidad de una planificación más estratégica que contemple la equidad como eje central.

Por último, la sostenibilidad de los modelos digitales no puede desvincularse de la formación docente. Mishra y Koehler (2006) enfatizan que el éxito de estos modelos radica en el desarrollo del Conocimiento Tecnológico, Pedagógico y de Contenido (TPACK, por sus siglas en inglés) en los docentes. Esto implica que no basta con proporcionar herramientas tecnológicas, sino que es fundamental capacitar a los educadores para que puedan integrarlas eficazmente en su práctica pedagógica. En síntesis, aunque los modelos digitales han demostrado ser una respuesta innovadora en tiempos complejos, su implementación plena requiere abordar las brechas de acceso, formación y sostenibilidad, transformándolos en soluciones integrales y duraderas.

Modelos híbridos.

Los modelos híbridos combinan elementos del aprendizaje presencial y remoto, ofreciendo una metodología flexible que integra lo mejor de ambos enfoques para responder a las necesidades actuales de la educación. Este modelo emergió como una solución efectiva durante la pandemia de COVID-19, donde se necesitaba respetar las medidas de distanciamiento social sin comprometer la interacción y conexión humana que facilita la educación presencial. Según Cerdán et al. (2020), el aprendizaje híbrido permite no solo flexibilizar los tiempos y espacios de enseñanza, sino también

personalizar el aprendizaje en función de las características y circunstancias específicas de los estudiantes, como su acceso a la tecnología y su contexto socioeconómico.

Uno de los principales beneficios de este modelo es que optimiza la interacción educativa. Como argumenta Graham (2006), el aprendizaje híbrido equilibra las fortalezas de la educación presencial, como la socialización y el aprendizaje colaborativo, con las ventajas de la educación remota, como la autonomía del estudiante y el acceso a recursos digitales. Sin embargo, su implementación efectiva requiere infraestructura adecuada, competencias tecnológicas en los docentes y un diseño pedagógico que aproveche la complementariedad entre los dos enfoques (Mishra y Koehler, 2006). Este desafío fue evidente en contextos vulnerables, donde la falta de conectividad y dispositivos limitó la efectividad del modelo híbrido (Jaramillo y Silva, 2021).

Además, el modelo híbrido destaca por su capacidad para adaptarse a escenarios cambiantes y complejos. Según Garrison y Vaughan (2008), esta flexibilidad lo convierte en una opción sostenible a largo plazo, incluso más allá de las crisis, ya que promueve una transición hacia prácticas educativas más inclusivas y diversificadas. En este sentido, el aprendizaje híbrido no solo es una solución emergente, sino también un modelo que puede transformar la educación tradicional al integrar las tecnologías digitales de manera estratégica y equitativa.

Modelos basados en materiales impresos.

Los modelos basados en materiales impresos son estrategias educativas diseñadas para garantizar la continuidad del aprendizaje en contextos con acceso limitado o nulo a la tecnología. Este enfoque se centra en la distribución de guías pedagógicas, cuadernos de trabajo y otros recursos físicos, que permiten a los estudiantes continuar con su formación de manera autónoma y adaptada a sus entornos. Según Duarte (2021), estos modelos fueron fundamentales en zonas rurales y comunidades vulnerables durante la pandemia, donde las desigualdades en infraestructura tecnológica y conectividad representaron un desafío importante para implementar métodos digitales de enseñanza.

El principal beneficio de este modelo es su adaptabilidad a contextos donde los recursos tecnológicos no están disponibles de manera equitativa. Al proporcionar

materiales impresos, los estudiantes pudieron acceder a contenidos educativos organizados de forma estructurada y alineados con los currículos oficiales. Además, como complementos de este enfoque, los docentes recurrieron al uso de estrategias tradicionales, como llamadas telefónicas, visitas programadas y el trabajo en pequeños grupos comunitarios, para brindar orientación y retroalimentación. Esto permitió un aprendizaje más personalizado y una conexión más cercana entre docentes y estudiantes (Cogollo, 2021).

Sin embargo, este modelo no está exento de limitaciones. Jaramillo y Silva (2021) destacan que, aunque fue una solución viable, su efectividad dependió en gran medida del compromiso de las familias, quienes asumieron un papel activo en el proceso educativo. Además, los materiales impresos, si bien accesibles, pueden carecer de la capacidad interactiva que ofrecen las tecnologías digitales, limitando la diversidad en las experiencias de aprendizaje. A pesar de estos retos, este modelo emergente demostró ser una herramienta clave en contextos de emergencia y una alternativa para asegurar la inclusión educativa en comunidades con carencias estructurales.

Modelos de educación flexible y autoaprendizaje.

Los modelos de educación flexible y autoaprendizaje se basan en la idea de que los estudiantes gestionen su propio proceso de aprendizaje, avanzando a su propio ritmo mediante recursos diseñados para fomentar la autonomía y la responsabilidad educativa. Estos modelos son especialmente efectivos en contextos donde las circunstancias familiares o las limitaciones de recursos tecnológicos hacen inviable la educación tradicional. Según Canaza (2021), este enfoque fue crucial durante la pandemia de COVID-19, particularmente en familias con horarios laborales inestables o donde varios miembros compartían dispositivos para acceder a las clases virtuales.

El éxito de estos modelos radica en la disponibilidad de materiales pedagógicos claros, estructurados y accesibles, que permitan a los estudiantes trabajar de manera independiente. Estos recursos suelen incluir guías impresas, actividades secuenciales, videos instructivos y ejercicios prácticos que el estudiante puede resolver en casa. Además, este enfoque promueve el desarrollo de habilidades como la gestión del tiempo,

la toma de decisiones y el pensamiento crítico, esenciales para el aprendizaje autónomo (Andrade y Bunker, 2009).

Sin embargo, este modelo también enfrenta retos importantes. Jaramillo y Silva (2021) argumentan que el autoaprendizaje requiere cierto nivel de madurez y disciplina por parte de los estudiantes, lo que puede ser un desafío para aquellos en edades tempranas o en contextos con apoyo familiar limitado. Asimismo, la falta de retroalimentación inmediata por parte de los docentes puede dificultar la resolución de dudas o el progreso en el aprendizaje. A pesar de estas limitaciones, los modelos de educación flexible y autoaprendizaje se destacan como una solución viable y sostenible en escenarios donde la flexibilidad y la autonomía son indispensables para garantizar el acceso equitativo a la educación.

Modelos comunitarios y de redes locales.

Los modelos educativos comunitarios y de redes locales se centran en la participación activa de la comunidad educativa como un eje fundamental para diseñar e implementar soluciones adaptadas a contextos específicos. Este enfoque aprovecha los recursos y capacidades disponibles, fortaleciendo la colaboración entre estudiantes, docentes, familias y líderes comunitarios. Según Cogollo (2021), estos modelos destacan por el uso de estrategias como emisoras comunitarias para la transmisión de contenidos educativos, la creación de grupos de aprendizaje y la implementación de redes de apoyo para garantizar la continuidad educativa en zonas con acceso limitado a tecnologías o recursos tradicionales.

Por otra parte, una característica esencial de estos modelos es su capacidad para fomentar la cohesión social y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa. La participación activa de los líderes comunitarios y las familias no solo garantiza una mayor accesibilidad al aprendizaje, sino que también fortalece el vínculo entre la educación y la vida cotidiana de los estudiantes. Duarte (2021) argumenta que este tipo de modelos son particularmente efectivos en contextos rurales o vulnerables, ya que logran superar las limitaciones estructurales al integrar la educación en las dinámicas sociales y culturales del entorno.

No obstante, los modelos comunitarios también presentan desafíos, como la necesidad de una coordinación efectiva entre los actores involucrados y la dependencia de recursos locales, que pueden ser limitados. Jaramillo y Silva (2021) destacan que, aunque estas estrategias fueron fundamentales durante la pandemia, su sostenibilidad a largo plazo requiere el fortalecimiento de políticas públicas que reconozcan la importancia de las redes comunitarias en la educación. A pesar de estas dificultades, estos modelos demuestran que la participación activa de la comunidad puede ser una herramienta poderosa para enfrentar las desigualdades y garantizar el derecho a la educación en contextos adversos.

Modelos Multicanal.

El modelo multicanal integra una variedad de medios y recursos, como plataformas digitales, programas de televisión educativa, radio y materiales impresos, con el objetivo de garantizar el acceso al aprendizaje a través del canal más apropiado para cada estudiante. Este enfoque, diseñado para maximizar la cobertura educativa, es especialmente relevante en contextos marcados por la diversidad y la desigualdad, donde las limitaciones tecnológicas, económicas o geográficas dificultan la implementación de modelos tradicionales. Según Duarte (2021), este modelo emergente fue clave durante la pandemia al ofrecer una respuesta inclusiva que permitió a las instituciones educativas adaptarse a las necesidades específicas de comunidades heterogéneas.

Por otra parte, este modelo, no solo responde a la falta de acceso a tecnologías avanzadas, sino que también se adapta a las características culturales y contextuales de las comunidades. Por ejemplo, en áreas rurales, el uso de emisoras radiales y materiales impresos complementó la educación para estudiantes sin conexión a internet, mientras que en zonas urbanas, las plataformas digitales desempeñaron un papel predominante. Esta combinación de medios permite una distribución más equitativa de los recursos educativos, superando las barreras tradicionales de acceso. Jaramillo y Silva (2021) destacan que esta estrategia no solo promueve la inclusión, sino que también fomenta la participación activa de las familias y las comunidades en el proceso educativo.

Sin embargo, la implementación del modelo multicanal enfrenta desafíos como la necesidad de coordinación entre los diferentes actores involucrados y la inversión en infraestructura y capacitación docente. Como señala Castaño et al. (2021), su efectividad depende de un diseño pedagógico cuidadoso que garantice la coherencia entre los distintos canales y la relevancia de los contenidos. A pesar de estas limitaciones, el modelo multicanal representa una solución innovadora y flexible para mitigar las desigualdades educativas y garantizar el aprendizaje en contextos de diversidad, incluso más allá de escenarios de crisis.

Modelos Colaborativos y de Aprendizaje entre Pares.

Los modelos colaborativos y de aprendizaje entre pares se fundamentan en la idea de que la interacción y la cooperación entre estudiantes y comunidades escolares potencian el aprendizaje y la resolución de problemas. Este enfoque promueve que los estudiantes trabajen en conjunto para alcanzar metas comunes, compartir recursos y construir conocimientos de manera colectiva. Según Harris (2020), estos modelos no solo mejoran el aprendizaje académico, sino que también fortalecen la cohesión social y fomentan el desarrollo de competencias interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía.

Una característica central de estos modelos es la creación de comunidades de aprendizaje que favorecen el intercambio de ideas y la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo. En contextos escolares, este enfoque puede incluir actividades como proyectos grupales, tutorías entre pares y la implementación de plataformas colaborativas en línea. Además, este modelo se extiende a nivel comunitario, donde padres, docentes y líderes locales trabajan juntos para garantizar el acceso equitativo a los recursos educativos, especialmente en contextos de crisis o vulnerabilidad (Jaramillo y Silva, 2021).

No obstante, la efectividad de los modelos colaborativos depende en gran medida de un diseño pedagógico adecuado y de la disposición de los estudiantes para colaborar. Según Johnson y Johnson (2009), un aprendizaje colaborativo exitoso requiere la promoción de la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y grupal, y la resolución constructiva de conflictos. Aunque estos modelos enfrentan retos, como la

falta de habilidades colaborativas en algunos estudiantes o la necesidad de capacitación docente, representan una estrategia poderosa para fomentar el aprendizaje inclusivo y desarrollar habilidades que son esenciales en el siglo XXI.

Retos de Liderazgo en Tiempos Complejos

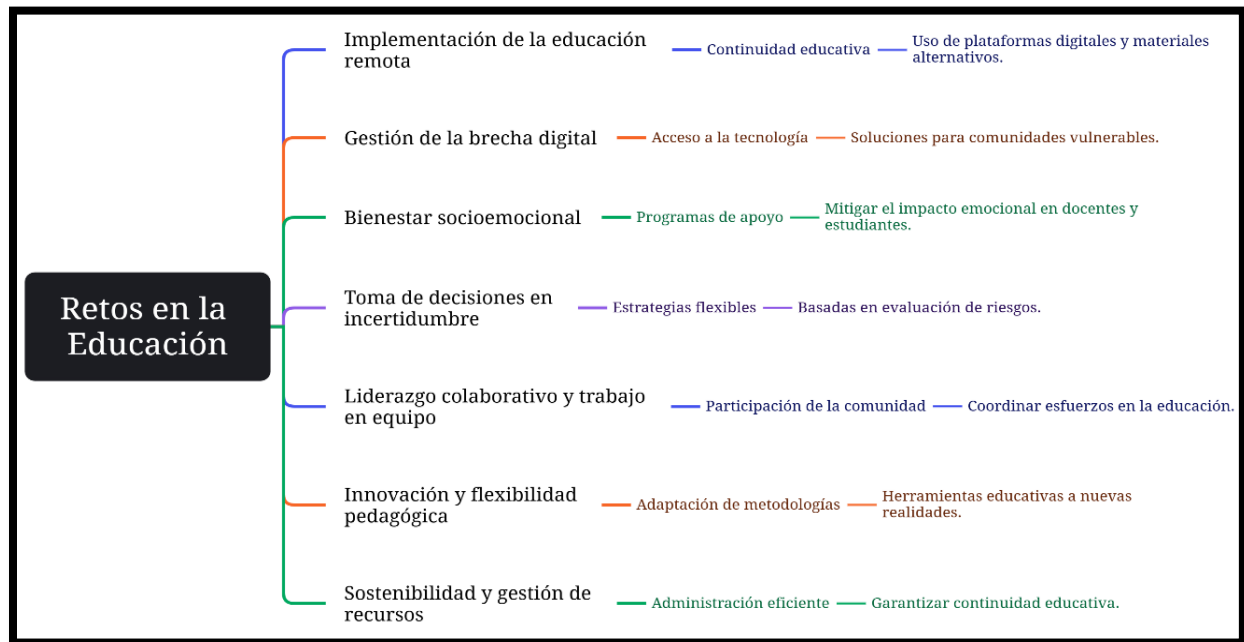
En el contexto de la pandemia del COVID-19, los rectores de las instituciones educativas enfrentaron múltiples desafíos que pusieron a prueba sus habilidades de liderazgo y gestión. La crisis sanitaria generó cambios abruptos en la educación, afectando no solo la continuidad del aprendizaje, sino también la estabilidad emocional de docentes y estudiantes. En este sentido, el liderazgo de los rectores se volvió un pilar fundamental para la adaptación y resiliencia de las comunidades escolares (Fullan, 2020).

Uno de los principales retos fue la implementación de modelos de enseñanza alternativos, como el aprendizaje remoto y los modelos híbridos, en medio de desigualdades tecnológicas y brechas de conectividad (Hodges et al., 2020). Asimismo, los rectores tuvieron que desarrollar estrategias para mitigar el impacto socioemocional de la pandemia en docentes y estudiantes, promoviendo el bienestar psicológico y la cohesión comunitaria (Goleman, Boyatzis y McKee, 2013).

Otro desafío significativo fue la gestión de recursos y la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre. La pandemia exigió una rápida reorganización de los procesos administrativos, logísticos y pedagógicos, lo que obligó a los rectores a asumir un liderazgo flexible y adaptativo (Duarte, 2021). A continuación, se presentan los principales retos del liderazgo de los rectores en tiempos complejos y sus implicaciones:

Figura 12

Retos en la Educación en tiempos complejos



Implementación de la educación remota

Garantizar la continuidad educativa mediante la educación remota fue uno de los principales desafíos (Cerdán et al., 2020). Los rectores debieron coordinar la transición hacia plataformas digitales y diseñar estrategias para atender a los estudiantes con acceso limitado a internet. Para ello, se implementaron metodologías como la distribución de material impreso y el uso de la radio y la televisión como medios de enseñanza. Además, se fortaleció la capacitación docente para el manejo de herramientas tecnológicas y estrategias pedagógicas adaptadas a la educación virtual (Jaramillo y Silva, 2021).

Gestión de la brecha digital

La desigualdad en el acceso a la tecnología se convirtió en un obstáculo para la equidad educativa (Castaño-Muñoz et al., 2021). En muchas comunidades, especialmente en áreas rurales, el acceso a internet y dispositivos tecnológicos era limitado, lo que obligó a los rectores a buscar soluciones creativas. En algunos casos, se establecieron puntos de conexión gratuitos, se redistribuyeron equipos tecnológicos y se

promovió el uso de recursos pedagógicos analógicos. La gestión de esta brecha fue clave para evitar la exclusión de estudiantes en situación de vulnerabilidad (Anderson y Dron, 2011).

Bienestar socioemocional

El impacto emocional de la pandemia afectó significativamente a estudiantes y docentes, generando estrés, ansiedad y dificultades en la motivación (Goleman et al., 2013). Ante esto, los rectores lideraron la implementación de programas de apoyo socioemocional, promoviendo espacios de escucha y estrategias para fortalecer el bienestar psicológico. Asimismo, se establecieron vínculos con instituciones especializadas en salud mental para ofrecer asistencia a la comunidad educativa (Canaza, 2021).

Toma de decisiones en incertidumbre

En un contexto donde las normativas y condiciones sanitarias cambiaban constantemente, los rectores enfrentaron el reto de tomar decisiones rápidas y eficaces (Duarte, 2021). La incertidumbre sobre el retorno a la presencialidad y la implementación de protocolos de bioseguridad exigió un liderazgo basado en la evaluación de riesgos y en la planificación estratégica. La capacidad de adaptación y la toma de decisiones fundamentadas fueron esenciales para garantizar la estabilidad en las instituciones educativas (Hodges et al., 2020).

Liderazgo colaborativo y trabajo en equipo

La gestión educativa durante la pandemia evidenció la importancia del trabajo colaborativo entre rectores, docentes, familias y comunidades (Jaramillo y Silva, 2021). La participación activa de todos los actores educativos permitió diseñar estrategias más efectivas para la continuidad del aprendizaje. Se promovieron espacios de diálogo, se fortalecieron redes de cooperación y se priorizó una comunicación abierta y transparente para coordinar esfuerzos en función del bienestar estudiantil (Macancela et al., 2021).

Innovación y flexibilidad pedagógica

Los rectores debieron impulsar la innovación en la enseñanza para responder a las nuevas condiciones de aprendizaje (Fullan, 2020). Se promovieron metodologías flexibles que permitieran la adaptación de los contenidos curriculares a la virtualidad y a modelos híbridos. La integración de herramientas digitales, el aprendizaje basado en proyectos y el fortalecimiento de la autonomía del estudiante fueron estrategias clave para garantizar una educación de calidad en tiempos de crisis (Mishra y Koehler, 2006).

Sostenibilidad y gestión de recursos

La pandemia también representó un reto financiero para las instituciones educativas (Duarte, 2021). La necesidad de inversión en infraestructura tecnológica, materiales pedagógicos y protocolos de bioseguridad exigió una gestión eficiente de los recursos disponibles. Los rectores buscaron alianzas con el sector privado y organizaciones gubernamentales para garantizar el acceso a herramientas y programas de apoyo que facilitaran la continuidad educativa sin comprometer la sostenibilidad institucional (Cerdán et al., 2020).

En este contexto, el liderazgo educativo en tiempos complejos ha demostrado ser un factor determinante en la mitigación de los efectos adversos de la crisis. Los rectores que lograron una gestión efectiva fueron aquellos que promovieron la innovación, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones basadas en la realidad de sus comunidades educativas. La pandemia evidenció la necesidad de modelos de liderazgo más adaptativos y resilientes, capaces de responder a las dinámicas de un mundo en constante cambio.

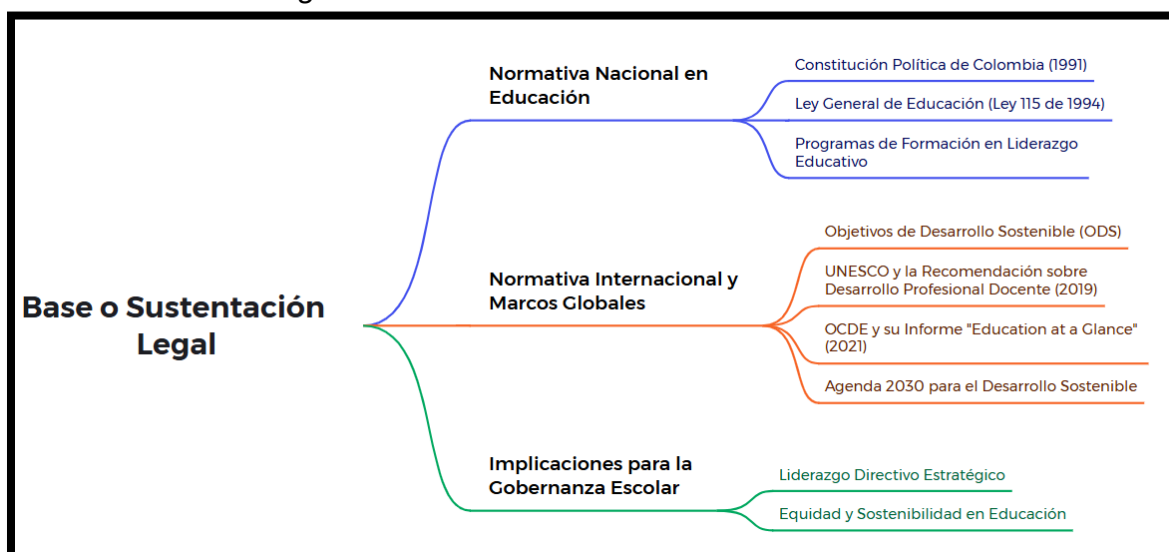
Base o sustentación legal

El propósito de las bases legales en esta investigación fue proporcionar un fundamento jurídico sólido que respaldara y legitimara el análisis sobre los retos del liderazgo educativo en tiempos complejos, como los enfrentados durante la pandemia de COVID-19 en el contexto de Florencia - Caquetá. Estas bases incluyeron normativas nacionales, políticas públicas y marcos internacionales que permitieron contextualizar teóricamente los desafíos del liderazgo de los rectores y su impacto en la gestión

educativa. Además, vincularon los hallazgos del estudio con principios y valores consagrados en los sistemas legales y educativos, asegurando una aproximación alineada con las disposiciones normativas vigentes.

En este contexto, los rectores desempeñaron un papel crucial en la continuidad educativa, enfrentando desafíos como la brecha digital, las desigualdades en el acceso a recursos y la necesidad de innovar en modelos pedagógicos. Estas circunstancias evidenciaron la importancia de contar con un marco normativo claro que orientara las acciones de liderazgo y permitiera gestionar eficazmente las crisis en el ámbito educativo.

Figura 13
Base o sustentación legal



La Constitución Política de Colombia de 1991 estableció en su artículo 67 que la educación es un derecho fundamental y un servicio público con una función social. Garantizó la formación integral de los ciudadanos y la responsabilidad del Estado en la regulación y supervisión del sistema educativo. En este sentido, el liderazgo de los rectores se enmarcó dentro de este mandato constitucional, asegurando el acceso equitativo y la continuidad del aprendizaje en situaciones de crisis (Congreso de Colombia, 1991).

La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) desarrolló este principio constitucional y estableció los lineamientos para la organización del sistema educativo en Colombia. En su articulado, reconoció la importancia de la gestión directiva en la educación y la necesidad de fortalecer la formación de los rectores para la toma de decisiones estratégicas en contextos adversos (Congreso de Colombia, 1994). En este sentido, la pandemia puso a prueba la capacidad de los rectores para aplicar los principios de equidad y calidad definidos en esta ley, garantizando la continuidad del proceso educativo mediante estrategias adaptativas.

Programas como la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes, impulsados por el Ministerio de Educación Nacional, han jugado un papel clave en la formación de rectores y coordinadores académicos. Este programa busca desarrollar competencias en gestión educativa, liderazgo transformacional y planeación estratégica, elementos esenciales para afrontar crisis como la generada por la pandemia del COVID-19 (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

A su vez, el análisis legal abarcó tanto las leyes nacionales como la influencia de normas internacionales, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que destacaron el derecho a una educación de calidad e inclusiva (ONU, 2015). La UNESCO, por su parte, ha desarrollado lineamientos específicos para fortalecer la resiliencia y adaptabilidad del liderazgo educativo en tiempos de crisis. En su "Recomendación sobre el Desarrollo Profesional de los Docentes" (UNESCO, 2019), enfatizó la importancia del liderazgo escolar en la implementación de estrategias de enseñanza innovadoras que respondan a desafíos emergentes.

Además, la OCDE, en su informe "Education at a Glance" (OCDE, 2021), resaltó la necesidad de fortalecer la formación de los líderes educativos en la gestión de crisis y la implementación de modelos emergentes. La pandemia demostró que aquellos países con estructuras de liderazgo escolar consolidadas y programas de formación directiva bien definidos lograron mitigar de manera más efectiva las interrupciones en el sistema educativo.

Por otra parte, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, enfatizó en su Objetivo 4 la necesidad de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo

oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Este marco global estableció directrices para que los países adoptaran estrategias educativas que favorecieran la resiliencia de los sistemas educativos frente a crisis y desafíos emergentes (Naciones Unidas, 2015). En este sentido, el liderazgo educativo debía alinearse con estas metas globales, asegurando que las instituciones educativas se fortalecieran ante contextos adversos y continuaran cumpliendo con su función de garantizar el derecho a la educación.

En consecuencia, la combinación de leyes nacionales, políticas públicas y estándares internacionales contribuyó a la construcción de una visión integral del liderazgo directivo, que trascendió la gestión operativa para abordar aspectos estratégicos, éticos y pedagógicos. Este enfoque no solo legitimó las acciones de los rectores, sino que también promovió la equidad, la calidad y la sostenibilidad en la educación. Por tanto, el análisis de las bases legales en esta investigación subrayó la relación directa entre las normativas existentes y los retos del liderazgo educativo en tiempos complejos, destacando la necesidad de fortalecer la gobernanza escolar para garantizar respuestas eficaces y oportunas ante crisis futuras.

MOMENTO III

HORIZONTE METODOLÓGICO

Preámbulo metodológico

El enfoque metodológico de esta investigación se sustenta en lo introspectivo vivencial desde lo cualitativo en el paradigma interpretativo, con el método fenomenológico-hermenéutico, el cual es idóneo para analizar las experiencias vividas y subjetivas de los rectores en tiempos complejos. Este enfoque permitió comprender de manera profunda las prácticas, valores y significados que los rectores atribuyen a su liderazgo durante la pandemia de COVID-19 y en el contexto postpandemia.

Puesto que propósito de esta investigación ha sido teorizar cómo los rectores de instituciones educativas en Florencia, Caquetá, han enfrentado los desafíos del liderazgo en tiempos complejos. El diseño cualitativo fue adecuado para esta tarea, ya que permitió explorar fenómenos sociales y educativos desde las perspectivas de los actores implicados (Creswell, 2013). Con este enfoque cualitativo, buscó describir las acciones de los rectores, e interpretar cómo estas acciones son influenciadas por los contextos y por los significados que ellos mismos les otorgan.

Por otra parte, desde el paradigma interpretativo se asume que el significado de las experiencias humanas no puede ser reducido a datos objetivos, sino que debe ser interpretado a partir de las perspectivas de quienes las experimentan (Schutz, 1972). Dentro de este marco, el enfoque fenomenológico-hermenéutico permite analizar tanto las experiencias subjetivas como las narrativas que los rectores construyen sobre sus prácticas de liderazgo. La fenomenología, basada en autores como Husserl (1970), busca identificar las esencias de las experiencias vividas, mientras que la hermenéutica, desarrollada por Gadamer (1975), interpreta cómo esas experiencias adquieren significado dentro de un contexto social e histórico.

Por ejemplo, Van Manen (1996) plantea que la fenomenología-hermenéutica es particularmente útil en la investigación educativa porque combina la descripción detallada de las experiencias con un análisis interpretativo que revela los valores y creencias subyacentes. Este enfoque es especialmente relevante para analizar cómo los rectores han gestionado retos como la brecha digital, la formación docente en tecnologías y la atención socioemocional de sus comunidades escolares.

Por otra parte, la investigación selecciona como participantes a rectores de instituciones educativas públicas de básica y media en Florencia, Caquetá. El muestreo fue intencional, basado en criterios como experiencia directa en liderazgo durante la pandemia y representatividad de diferentes contextos socioeconómicos y geográficos.

Este tipo de muestreo aseguró que los datos recolectados sean ricos y relevantes para el objeto del estudio (Patton, 2015). Por su parte, recolección de datos se realizó mediante: entrevistas semiestructuradas que permitió captar las narrativas personales y profundizar en las experiencias vividas de los rectores. Las observaciones participantes que permitió el registro de prácticas y dinámicas de liderazgo en el entorno educativo. El Análisis documental en donde se incluyeron los planes educativos institucionales, informes de gestión y políticas institucionales, que proporcionaron un marco contextual para interpretar las acciones de liderazgo.

Paradigma de la Investigación

El paradigma interpretativo constituyó la base filosófica de esta investigación, al facilitar la comprensión del liderazgo educativo en tiempos complejos a partir de las experiencias vividas por los rectores de instituciones educativas en Florencia, Caquetá, durante la pandemia de COVID-19. Este enfoque reconoce la naturaleza subjetiva de la realidad social y destaca la necesidad de comprender cómo los actores otorgan sentido a sus experiencias en contextos particulares. Según Finol y Vera (2020), el paradigma interpretativo se centra en la construcción social de la realidad, asumiendo que los fenómenos sociales son producto de las interacciones humanas y de los significados que las personas atribuyen a sus experiencias. Este enfoque rechaza la idea de una realidad objetiva única, destacando en cambio que cada individuo construye su propia realidad basada en sus percepciones, valores y contextos.

De acuerdo con lo anterior, el paradigma interpretativo se basa en la hermenéutica y la fenomenología como corrientes filosóficas clave. La hermenéutica, como lo describe Gadamer (1975), busca interpretar los significados subyacentes en los discursos y acciones humanas, mientras que la fenomenología, según Husserl (1970), se enfoca en comprender las experiencias vividas desde la perspectiva de los participantes. En el contexto de esta investigación, estas perspectivas aportaron herramientas conceptuales para comprender cómo los rectores tomaron decisiones y ejercieron su liderazgo en medio de una situación de crisis sin precedentes. El paradigma interpretativo entiende que este fenómeno está profundamente influido por las experiencias, percepciones y decisiones subjetivas de los rectores. Por ello, esta investigación adoptó dicho paradigma con tres propósitos principales:

1. Comprender el contexto, ya que permitió explorar cómo estos escenarios específicos influyeron en sus prácticas de liderazgo.
2. Interpretar las experiencias vividas, mediante entrevistas y análisis narrativos, a través de los cuales se captaron los significados que los rectores atribuyeron a sus acciones, decisiones y estrategias implementadas durante la crisis.
3. Resaltar la construcción social del liderazgo, entendiendo que este no se concibió como una función estática o universal, sino como un proceso dinámico y adaptativo que los rectores construyeron en interacción con docentes, estudiantes, familias y comunidades.

Por otra parte, el paradigma interpretativo resultó ser el más pertinente para esta investigación por tres razones fundamentales:

1. La naturaleza subjetiva del fenómeno: como lo plantean Finol y Vera (2020), la comprensión de los fenómenos sociales requiere interpretar las vivencias y significados contruidos por los actores involucrados. En este caso, comprender el liderazgo educativo en tiempos de crisis exigía acceder a las percepciones y experiencias de los rectores desde su propia perspectiva.
2. El énfasis en el contexto: este paradigma permitió analizar cómo los rectores adaptaron sus estrategias de liderazgo a las particularidades de su entorno

institucional, social y comunitario. Las decisiones no se comprendieron como respuestas aisladas, sino como acciones situadas en contextos específicos.

3. La apropiación de narrativas: dado que la investigación se basó en la recopilación e interpretación de relatos personales, fue necesario adoptar un enfoque interpretativo que exigió una lectura profunda de las narrativas que revelan las dinámicas culturales, institucionales y relacionales propias de cada contexto escolar.

Por último, conviene destacar que este enfoque no solo permitió acceder a las prácticas de liderazgo desplegadas durante la pandemia, sino también identificar aprendizajes significativos y estrategias valiosas que podrían inspirar procesos similares en otros contextos educativos. En suma, el paradigma interpretativo ofreció un marco epistemológico coherente con los objetivos de la investigación, al facilitar una mirada comprensiva y situada del liderazgo escolar en escenarios de alta complejidad. Este enfoque posibilitó una lectura profunda del fenómeno, atendiendo tanto a las condiciones del entorno como a las trayectorias, decisiones y sentidos construidos por los rectores en su quehacer cotidiano.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta tesis es cualitativo, permitiendo a la investigadora, como agente activo, interpretar la realidad a partir de su cercanía con el fenómeno estudiado. La investigación se enmarca en el enfoque introspectivo vivencial, descrito por Padrón (2007) como aquel que busca interpretar los simbolismos socioculturales a través de los cuales los individuos describen su realidad en el contexto de su conciencia subjetiva, entendiendo esto como un acto de comprensión que revela la realidad, lo que le confiere un carácter holístico. Según Camacho y Marcano (2003), la tesis central de este enfoque sostiene que el conocimiento no tiene un objetivo universal e independiente, sino que varía según los estándares socioculturales de cada época histórica. Por lo tanto, existen metodologías y criterios que deben ser evaluados de acuerdo con las normas de las distintas sociedades.

En este sentido, Padrón (2011) argumenta que la investigación desarrollada desde la perspectiva introspectiva se basa en la construcción simbólica subjetiva del mundo

social y cultural. Asimismo, el conocimiento se entiende como un acto de comprensión que se centra en símbolos, valores, normas, creencias y actitudes. En esta investigación, uno de los propósitos fue describir las características de los modelos educativos emergentes implementados por los rectores de instituciones educativas en Florencia-Caquetá, así como revelar los desafíos de liderazgo que enfrentan estos rectores en la implementación de dichos modelos en tiempos complejos. Este enfoque es coherente con corrientes como el socio-historicismo, el fenomenológico, el dialéctico crítico, el simbólico interpretativo, el psicologista y el hermenéutico, entre otros.

Método de la Investigación

La presente investigación adopta un método fenomenológico-hermenéutico, diseñado para explorar las experiencias vividas por los rectores de instituciones educativas en Florencia, Caquetá, durante tiempos complejos como la pandemia de COVID-19. Este enfoque permite no solo comprender los significados subjetivos que los rectores atribuyen a su liderazgo, sino también interpretar cómo estas experiencias contribuyen a la construcción de modelos teóricos aplicables en contextos similares (Amaya *et al.*, 2020; Gadamer, 1975).

De acuerdo con Amaya (2020), la fenomenología es una corriente filosófica que busca describir y analizar las experiencias vividas desde la perspectiva de quienes las experimentan. Este enfoque asume que la realidad es subjetiva y que solo puede comprenderse plenamente al captar las esencias y los significados que emergen de las vivencias individuales. En el contexto educativo, la fenomenología se utiliza para explorar cómo los rectores enfrentaron los retos de liderazgo durante la pandemia, priorizando sus percepciones y narrativas personales.

Por su parte la hermenéutica, se centra en la interpretación de los significados subyacentes en los textos, discursos y acciones humanas. Gadamer (1975) señala que la hermenéutica no solo describe, sino que también busca interpretar cómo las experiencias humanas están influidas por factores históricos, sociales y culturales. Este enfoque resulta esencial para analizar cómo los rectores construyen sentido en torno a su liderazgo y cómo este sentido está moldeado por las dinámicas específicas de sus

contextos escolares. De acuerdo con Husserl (1970), en su trabajo sobre fenomenología, refuerza la importancia de analizar las experiencias subjetivas como un medio para comprender los fenómenos humanos en su totalidad. Esto es particularmente relevante en la educación, donde las decisiones de liderazgo están influenciadas por factores emocionales, sociales y culturales.

El método fenomenológico-hermenéutico es particularmente relevante para esta investigación porque permite captar significados subjetivos, analiza la construcción de sentido en contextos específicos, fomenta la construcción de modelos teóricos, las percepciones subjetivas de los rectores, recogidas mediante entrevistas y análisis narrativos, son el punto de partida para construir modelos teóricos sobre el liderazgo educativo en tiempos complejos. Este proceso se desarrolla en tres etapas: a) identificación de significados esenciales, b) interpretación de los significados en contextos específicos; y c) construcción de modelos teóricos

Lo fenomenológico-hermenéutico se basa en la descripción e interpretación de las experiencias vividas, es fundamental para analizar el liderazgo educativo en tiempos complejos. Este enfoque no solo permite comprender los significados atribuidos por los rectores a sus prácticas, sino que también proporciona herramientas para desarrollar modelos teóricos que integren las dimensiones subjetivas y contextuales del liderazgo pedagógico. De esta manera, la investigación contribuye a un entendimiento más profundo y contextualizado de las prácticas directivas en escenarios de crisis y transformación.

Fuster (2019) sostiene que este método tiene como propósito comprender y analizar las experiencias vividas de los participantes en su contexto particular. Este diseño combina la fenomenología que busca describir las experiencias vividas desde la perspectiva de los sujetos, capturando los significados esenciales que emergen de sus relatos; y la hermenéutica que busca interpretar las narraciones en función de los contextos históricos, culturales y sociales, otorgando profundidad y relevancia al análisis.

Este método se seleccionó para analizar las experiencias de liderazgo durante la pandemia porque: Se enfoca en las vivencias subjetivas, es decir captura cómo los rectores percibieron y enfrentaron los retos derivados de la pandemia, como la brecha digital y la atención socioemocional de las comunidades escolares. Facilita la

interpretación contextualizada, es decir que permite analizar cómo los significados atribuidos al liderazgo están influenciados por las dinámicas locales y las políticas educativas nacionales. Contribuye a la construcción teórica, puesto que integra las experiencias vividas en un marco interpretativo más amplio, contribuyendo al desarrollo de modelos teóricos sobre el liderazgo en tiempos de crisis.

Asimismo, responde a la necesidad de explorar y comprender el ejercicio del liderazgo de los directivos docentes en el contexto postpandemia, analizando sus experiencias vividas y el significado que atribuyen a su rol. En este sentido, se opta por un diseño fenomenológico, considerado adecuado para captar las percepciones subjetivas de los participantes y analizar cómo estas influyen en sus prácticas educativas (Creswell y Poth, 2018).

Informantes clave

La muestra se conformó de cinco rectores de instituciones educativas del municipio de Florencia, Caquetá. Los rectores, nombrados en propiedad, en la zona urbana y rural; que lleve más de tres años en el establecimiento educativo. La selección se realizó por medio de un muestreo de muestra típica intensiva (Mertens, 2010). Lo que se pretende es que los participantes cumplan con un perfil (ser directivo docente) pero que conserven los rasgos representativos de la población de rectores (hombres-mujeres; establecimiento urbano-rural) pero no en un sentido estadístico es prototípico.

El procedimiento para acercarse a los participantes se dio por medio de las reuniones que tienen los rectores del ente territorial certificado. Esto, debido a que el investigador tiene acceso a estos espacios. De este modo, se aseguraría la capacidad operativa para recolección y análisis, considerando los recursos, la naturaleza del fenómeno y el tipo de análisis que se requiere. Ver caracterización de los informantes Tabla 1.

Tabla 1*Caracterización de los informantes clave*

CÓDIGO	EDAD	SEXO	PROFESIÓN	AÑOS DE SERVICIO	INSTITUCIÓN
I1	53	Masculino	Ingeniero Agroindustrial – Doctor en educación	15 años	LOS PINOS
I2	42	Masculino	Biólogo - Magister en ciencias - Doctor en educación	19 años	JUAN BAUTISTA LA SALLE
I3	49	Masculino	Zootecnista - Especialista en gerencia educativa.	17 años	PUERTO ARANGO
I4	46	Femenino	Contadora Pública - Especialista en Pedagogía – Especialista en Informática Educativa - Magister en Gestión Tecnología Educativa	14 años	BARRIOS UNIDOS DEL SUR
I5	48	Masculino	Licenciado en educación física, recreación y deporte - Especialista Gerencia Educativa	5 años	BELLO HORIZONTE

Análisis de datos

El análisis de datos cualitativos en esta investigación se centró en la identificación de unidades de significado comunes y en las expresiones psicológicamente sensibles que los rectores asociaron con sus experiencias al enfrentar los desafíos del liderazgo en tiempos complejos. Este proceso permitió construir un marco teórico sólido basado en las vivencias de los participantes y en su interpretación del contexto. A partir de la documentación existente y de las entrevistas realizadas, se identificaron los principales retos que enfrentaron los rectores al ejercer su liderazgo en el marco de modelos educativos emergentes. Esto incluyó desafíos relacionados con la gestión de recursos, la atención socioemocional y la implementación de estrategias pedagógicas adaptativas.

Posteriormente, se interpretaría la información recopilada en trabajo colaborativo con los rectores, con el fin de generar una visión integral de los desafíos y las soluciones implementadas en el contexto local de Florencia. Este enfoque participativo aseguraría que los hallazgos fueran representativos y contextualizados. Por último, a partir de los datos analizados, se construirían compendios teóricos que reflejaran las experiencias y desafíos enfrentados por los rectores. Estos compendios servirían como base para aproximaciones teóricas al liderazgo en tiempos complejos, proporcionando herramientas conceptuales para abordar problemas similares en otros contextos.

En términos del análisis, este comenzaría con la búsqueda de patrones y temas recurrentes en las narrativas de los rectores, con base en el enfoque fenomenológico propuesto por Moustakas (1994) y Giorgi (2016). Este enfoque permitió captar las esencias de las experiencias vividas, identificando aquellos elementos que fueron significativos para todos los participantes. A través de codificación abierta y axial, se generarían códigos emergentes a partir de la data recopilada. Por ejemplo, un rector al describir la falta de recursos tecnológicos mencionó "Nos sentíamos atados de manos, sin poder llegar a todos los estudiantes", lo que podría generar códigos iniciales como "limitación de recursos", "frustración directiva" y "desigualdad de acceso", los cuales se agruparían posteriormente en categorías más amplias. Estos códigos reflejarían las percepciones y vivencias de los rectores, y se analizarían las frecuencias y repeticiones significativas. Posteriormente, los códigos serían agrupados en categorías, lo que facilitaría la construcción de un marco conceptual coherente. La información obtenida sería interpretada en función de su relevancia psicológica y contextual. Este análisis se complementaría con el trabajo conjunto con los rectores, permitiendo validar las interpretaciones y enriquecer los hallazgos con sus perspectivas directas. La validación de las interpretaciones se realizaría a través de la verificación de las respuestas de los rectores participantes, donde se discuten los códigos y categorías emergentes para asegurar su resonancia con sus experiencias.

Categorías de análisis

Las categorías de análisis constituyeron elementos clave dentro del proceso de investigación cualitativa, permitiendo estructurar la interpretación de los datos recogidos.

Su correcta selección y delimitación influyó directamente en la validez y fiabilidad de los hallazgos, ya que estas categorías funcionaron como lentes analíticas que orientaron la comprensión del fenómeno estudiado. Además, la definición de categorías no fue un proceso estático, sino dinámico, dado que podrían ajustarse a lo largo de la investigación conforme emergieran nuevos datos o perspectivas. En este contexto, fue fundamental que las categorías reflejaran la complejidad del objeto de estudio, evitando reduccionismos que pudieran distorsionar la realidad analizada.

Según Moreno y Pérez (2020), la construcción de categorías en estudios cualitativos debió basarse en un equilibrio entre la teoría existente y las particularidades del contexto empírico, garantizando así una interpretación más fiel y contextualizada de los datos. Las tablas que se presentarán posteriormente en este documento presentan las categorías de análisis seleccionadas a priori, junto con su definición conceptual y las preguntas orientadoras que guiarían el análisis específico de cada una. Bajo este marco, las siguientes categorías fueron escogidas por su relevancia en el liderazgo educativo en tiempos de crisis, tomando en cuenta tanto la literatura previa como los desafíos identificados en estudios de caso recientes.

Liderazgo resiliente

Según Ramírez y Gómez (2022), el liderazgo resiliente se define como la capacidad de los directivos escolares para adaptarse a situaciones de crisis mediante la toma de decisiones estratégicas y la implementación de medidas de contención. Este tipo de liderazgo es crucial en momentos de incertidumbre, ya que permite mantener la estabilidad institucional y garantizar la continuidad de los procesos educativos. Además, implica el desarrollo de habilidades emocionales y comunicativas que faciliten la gestión del cambio y la resolución de conflictos dentro de la comunidad escolar. En este sentido, Martínez y Rodríguez (2021) destacan que la resiliencia en el liderazgo no solo se basa en la capacidad de recuperación, sino también en la generación de oportunidades de aprendizaje a partir de la adversidad. Por ello, los líderes educativos deben fomentar un entorno de apoyo y colaboración que les permita a docentes y estudiantes adaptarse de manera efectiva a nuevas condiciones.

Tabla 2

Matriz de Sistematización de la categoría Liderazgo Resiliente

Categoría	Definición Conceptual	Pregunta Orientadora	Códigos Asociados	Interpretación Hermenéutica	Relaciones con otras categorías
Liderazgo Resiliente	Capacidad del rector para tomar decisiones estratégicas, emocionales y adaptativas ante situaciones críticas.	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	Toma de decisiones estratégicas en crisis Reorganización institucional Flexibilidad en la gestión	Indaga cómo los rectores significaron su rol directivo ante la incertidumbre, revelando las estrategias internas y colectivas emergentes.	Adaptación Curricular (por gestión de cambios pedagógicos) y Apoyo Socioemocional (por decisiones que contienen emocionalmente a la comunidad).
		¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	Estrategias de motivación docente Comunicación interna Reconocimiento al trabajo docente	Permite comprender el sentido atribuido al acompañamiento emocional y profesional como parte del liderazgo que sostiene el tejido institucional.	Apoyo Socioemocional (dimensión emocional del liderazgo) y Brecha Digital (afectación en la moral docente por retos tecnológicos)
		¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	Percepción de logros y desafíos Evaluación de estrategias Aprendizajes institucionales	Ofrece comprensión sobre la resignificación del rol rectoral a partir de logros y aprendizajes institucionales emergentes.	Todas las categorías, ya que evalúa cómo se articularon liderazgo, adaptación curricular, inclusión digital y apoyo emocional.

Adaptación curricular

López y Sánchez (2023) enfatizan que la adaptación curricular implica modificaciones en los planes de estudio para responder a contextos adversos. Este proceso requiere una reestructuración del contenido académico con base en las necesidades emergentes de los estudiantes, asegurando que los aprendizajes esenciales sean abordados de manera flexible. Además, la implementación de metodologías híbridas y el uso de plataformas digitales han demostrado ser estrategias efectivas para garantizar la continuidad del aprendizaje en situaciones de crisis. Según Pérez y Herrera (2022), la adaptación curricular también debe considerar la equidad en el acceso a los recursos educativos, evitando que las modificaciones generen exclusión

o desigualdades entre los alumnos. De este modo, un enfoque pedagógico flexible y centrado en el estudiante permite responder a los desafíos actuales sin comprometer la calidad educativa.

Tabla 3

Matriz de Sistematización de la categoría Adaptación Curricular

Categoría	Definición Conceptual	Códigos Asociados	Pregunta Orientadora	Interpretación Hermenéutica	Relaciones con otras categorías
Adaptación Curricular	Ajuste flexible de contenidos y metodologías pedagógicas en función de las necesidades emergentes del contexto.	Priorización de aprendizajes Flexibilización curricular Contextualización de contenidos	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	Visibiliza cómo los rectores otorgaron sentido a las decisiones curriculares tomadas, revelando la dimensión ética y contextual del proceso.	Relacionada con: Brecha Digital (acceso a contenidos digitales) y Liderazgo Resiliente (que dirige los cambios curriculares).
		Innovación pedagógica Estrategias híbridas Formación docente para la adaptación	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	Interpreta la gestión del cambio metodológico desde una visión pedagógica situada, en condiciones de adversidad.	Relacionada con: Liderazgo Resiliente (dirección del cambio metodológico) y Apoyo Socioemocional (ajustes pensados en el bienestar del estudiante).

Brecha digital

De acuerdo con Fernández y Castro (2022), la brecha digital en educación hace referencia a la desigualdad en el acceso a tecnologías de información y comunicación, lo que impacta directamente la equidad educativa. Esta problemática se ha evidenciado con mayor intensidad en tiempos de pandemia, cuando la enseñanza remota se convirtió en la principal modalidad de aprendizaje. La falta de acceso a dispositivos electrónicos y a una conexión estable a internet ha limitado las oportunidades de muchos estudiantes, especialmente en sectores vulnerables. Asimismo, la capacitación docente en competencias digitales es un factor clave en la reducción de esta brecha, ya que el dominio de herramientas tecnológicas permite optimizar los procesos de enseñanza y

aprendizaje. Según Ramírez y Gutiérrez (2021), cerrar la brecha digital no solo implica mejorar el acceso a la tecnología, sino también desarrollar estrategias pedagógicas inclusivas que fomenten el uso crítico y responsable de los recursos digitales en la educación.

Tabla 4

Matriz de Sistematización de la categoría Brecha Digital

Categoría	Definición Conceptual	Códigos Asociados	Pregunta Orientadora	Interpretación Hermenéutica	Relaciones con otras categorías
Brecha Digital	Desigualdad en el acceso a tecnologías que afecta la equidad en el aprendizaje durante la educación remota.	Distribución de dispositivos Acceso a conectividad Diagnóstico de necesidades tecnológicas	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	Permite comprender cómo los rectores enfrentaron la exclusión digital desde una lógica de gestión equitativa.	Relacionada con: Adaptación Curricular (uso de recursos digitales en contenidos) y Liderazgo Resiliente (capacidad de respuesta institucional).
		Convenios con entidades Acompañamiento a familias Capacitación digital docente	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	Explora las estrategias rectorales frente a la exclusión tecnológica, considerando el entorno socioeconómico de la comunidad.	Relacionada con: Apoyo Socioemocional (impacto emocional de la exclusión) y Liderazgo Resiliente (respuestas gestionadas desde rectoría).

Apoyo socioemocional

Según García y Muñoz (2023), el apoyo socioemocional es fundamental en entornos de crisis, ya que permite mitigar el impacto psicológico de situaciones adversas en la comunidad educativa. En este sentido, el bienestar emocional de docentes y estudiantes debe ser una prioridad dentro de las estrategias institucionales, promoviendo espacios de diálogo y acompañamiento. La implementación de programas de contención psicológica y asesoría emocional contribuye a reducir los niveles de ansiedad y estrés provocados por la incertidumbre y el cambio. Además, estudios recientes han demostrado que el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los docentes favorece un ambiente de aprendizaje más seguro y empático (López y Fernández, 2022). Por lo

tanto, integrar estrategias de apoyo socioemocional en el modelo educativo no solo beneficia el rendimiento académico, sino que también potencia el desarrollo integral de la comunidad escolar.

Tabla 5

Matriz de Sistematización de la categoría Apoyo Emocional

Categoría	Definición Conceptual	Pregunta Orientadora	Códigos Asociados	Interpretación Hermenéutica	Relaciones con otras categorías
Apoyo Socioemocional	Estrategias institucionales para atender el bienestar emocional de estudiantes y docentes en tiempos difíciles.	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	Contención emocional Espacios de escucha Fortalecimiento del vínculo pedagógico	Da cuenta de cómo los rectores interpretaron su rol en la contención emocional y el sostenimiento relacional de la escuela.	Relacionada con: Liderazgo Resiliente (en su dimensión afectiva) y Adaptación Curricular (ajustes pensados desde lo emocional).
		¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	Programas de bienestar Actividades socioemocionales Redes de apoyo institucional	Interpreta la forma en que se gestionó institucionalmente la salud emocional, articulando afectividad, pedagogía e institucionalidad.	Relacionada con: Brecha Digital (tensiones emocionales derivadas del acceso desigual) y Liderazgo Resiliente (acompañamiento afectivo como liderazgo).

Es así como, las categorías liderazgo resiliente, adaptación curricular, brecha digital y apoyo socioemocional no sólo emergieron del análisis empírico del contexto, sino que también se fundamentan en la literatura reciente sobre liderazgo educativo en crisis. La combinación de evidencia teórica y datos observacionales permitió construir un marco analítico sólido, asegurando que los hallazgos sean representativos y aplicables a diferentes contextos educativos. Además, la selección de estas categorías respondió a la necesidad de identificar patrones comunes en la gestión escolar que realizan los rectores en Colombia en general, facilitando la formulación de estrategias basadas en experiencias previas y mejores prácticas de ellos. Esto coincide con lo señalado por

Méndez y Rojas (2022), en cuanto que la revisión de literatura en el campo del liderazgo educativo es esencial para contextualizar los cambios estructurales que han transformado las dinámicas de enseñanza y aprendizaje en los últimos años.

Al mismo tiempo, la selección de las categorías respondió a la necesidad de comprender integralmente los desafíos enfrentados por los rectores en la gestión educativa post-pandemia. En este sentido, fue fundamental analizar no solo los problemas inmediatos derivados de la crisis sanitaria, sino también las transformaciones a largo plazo que han de impactar a la organización escolar en el futuro, considerando los proyectos educativos institucionales; incluyendo su horizonte institucional. No olvidemos que, la pandemia aceleró la digitalización de la educación y puso en evidencia desigualdades estructurales; estas demandan nuevas formas de liderazgo para garantizar la equidad y la calidad educativa. De acuerdo con Fernández y Castro (2023), la gestión escolar en la post-pandemia exige un liderazgo más flexible, colaborativo y centrado en el bienestar de la comunidad educativa. Por lo tanto, estas categorías proporcionaron una base conceptual para comprender la evolución del liderazgo educativo en escenarios de incertidumbre y cambio en este trabajo de investigación.

Procesamiento de la información

El proceso de análisis responde al enfoque fenomenológico hermeneútico para conocer el liderazgo del directivo docentes en tiempos complejos. Esta decisión tiene varias consideraciones, en principio el por qué se escoge un proceso fenomenológico. En este caso, de acuerdo con Varela (2021) es posible con la fenomenología aplicada en la educación al permitir comprender los significados que los actores atribuyen a sus experiencias en contextos de crisis. Este enfoque es particularmente relevante en nuestra investigación considerando lo ocurrido durante la pandemia de COVID-19, donde las estructuras tradicionales son alteradas. Analizar las categorías desde la fenomenología ayudó a revelar las percepciones y emociones de los docentes y los directivos frente a escenarios de incertidumbre en este periodo de tiempo. A través de la fenomenología, fue posible acceder a una dimensión más subjetiva de la experiencia educativa: identificando los valores, creencias y expectativas que influyeron en la toma de decisiones de los rectores. Esto es congruente con estudios recientes en el que este

enfoque facilitó la construcción de narrativas que reflejaron la evolución de las prácticas pedagógicas y de liderazgo en tiempos de crisis (López & Sánchez, 2023). El alcance de la comprensión fenomenológica del liderazgo educativo no solo aportó no sólo una información descriptiva, sino que también permitió generar modelos interpretativos más acordes con la realidad vivida por los actores educativos.

Ahora bien, la hermenéutica posibilitó una interpretación profunda de los discursos educativos, facilitando la identificación de patrones en la gestión del liderazgo escolar. Tal como lo menciona González y Ramírez (2022) este enfoque interpretativo permitió ir más allá de la literalidad del discurso, analizando las intenciones, significados implícitos y dinámicas de poder presentes en los relatos de los rectores. Por ejemplo, la hermenéutica aplicada a entrevistas con los rectores pudo revelar contradicciones entre el discurso sobre el liderazgo y las prácticas implementadas en contextos de crisis. Asimismo, la capacidad de este enfoque para analizar textos, documentos institucionales y políticas educativas brindó una comprensión más amplia de los desafíos y oportunidades que enfrentó el liderazgo escolar durante la pandemia. Esto es congruente con lo que menciona Rojas y Fernández (2021) en cuanto que el análisis hermenéutico en educación permite construir narrativas que integran múltiples voces, promueve una visión más inclusiva y representativa de la realidad educativa en tiempos de cambio.

Por tanto, la articulación entre la fenomenología y la hermenéutica en este estudio permitió, en primer lugar, capturar la esencia de las experiencias de los rectores tal como fueron vividas (fenomenología) y, en segundo lugar, interpretar profundamente los significados que ellos atribuyeron a estas experiencias dentro del contexto específico de la crisis y los modelos educativos emergentes (hermenéutica). Sobre esta articulación, López y Fernández (2023) enfatizan que el enfoque fenomenológico-hermenéutico es crucial para captar la esencia de las experiencias educativas en tiempos de incertidumbre, permitiendo a los investigadores contextualizar los desafíos y estrategias utilizadas por los rectores en la implementación de modelos educativos emergentes. Esta articulación no solo facilita la comprensión de las vivencias individuales, sino que también ofrece una visión holística de los procesos de toma de decisiones en contextos de cambio. En este sentido, la fenomenología hermenéutica permite interpretar cómo los rectores otorgaron significado a sus experiencias, lo que resultó esencial para entender

la efectividad de determinadas estrategias de liderazgo. Para Ramírez y Gómez (2021), este tipo de análisis proporciona herramientas clave para desentrañar los dilemas éticos y organizativos que surgieron en momentos de crisis, asegurando una aproximación más humanista a la gestión educativa. Por lo tanto, su aplicación en la investigación educativa no solo contribuyó a la teoría, sino que también generó conocimientos prácticos que pudieron orientar futuras intervenciones en el ámbito escolar.

Además, Pérez (2020) sostuvo que la fenomenología aplicada a la educación fue una herramienta metodológica indispensable para analizar las percepciones y vivencias de los directivos escolares ante transformaciones estructurales en el sistema educativo. En particular, este autor destacó que la fenomenología permitió captar matices que otros enfoques metodológicos podrían pasar por alto, como la influencia de las emociones y la identidad profesional en la toma de decisiones. Asimismo, Catillo y Herrera (2022), mostraron que este enfoque favoreció una comprensión más profunda de cómo los líderes educativos adaptaron su rol en respuesta a cambios normativos y tecnológicos. Esto sugirió que el estudio de las experiencias directivas no pudo reducirse a un análisis técnico, sino que debió incluir elementos subjetivos y contextuales que influyeron en la construcción de nuevas prácticas de gestión. En consecuencia, adoptar una perspectiva fenomenológica en la investigación sobre liderazgo educativo permitió identificar tanto los desafíos como las oportunidades que emergieron en escenarios de incertidumbre, proporcionando una base sólida para el diseño de políticas educativas más efectivas.

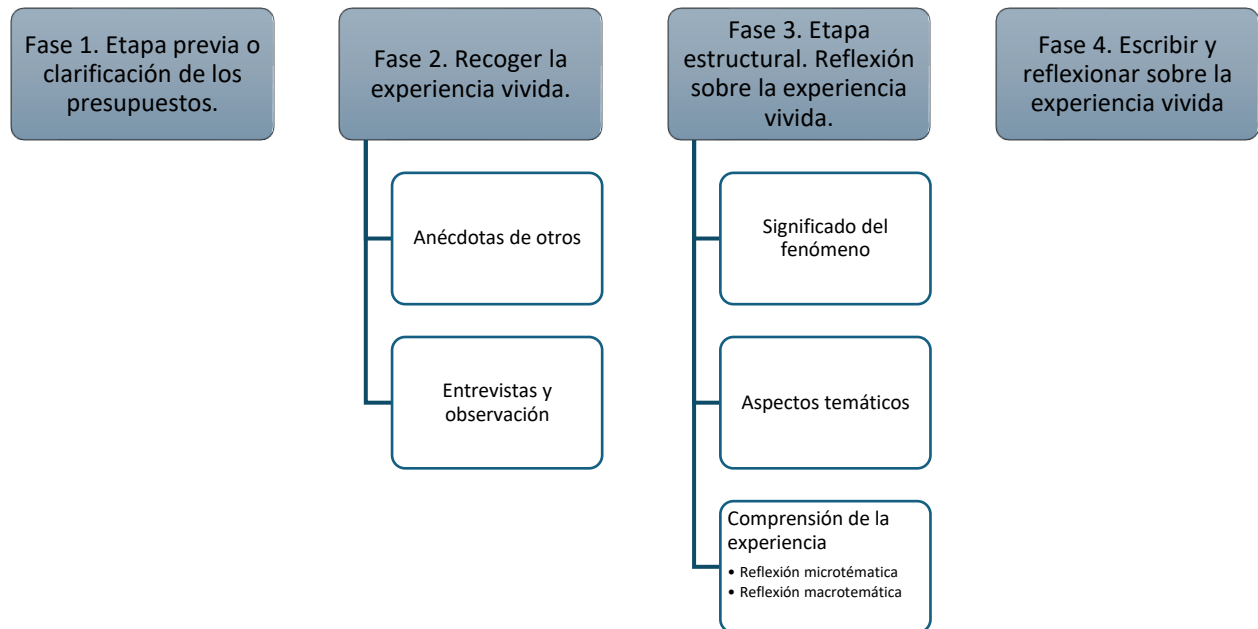
En investigaciones recientes, Martínez y Torres (2021) destacaron que las categorías de análisis debieron seleccionarse con base en su pertinencia para capturar los fenómenos centrales del estudio. Esto implicó que la construcción de un marco analítico debió estar alineada con los objetivos de la investigación y no responder únicamente a tendencias teóricas generales. Además, la pertinencia de las categorías estuvo vinculada a su capacidad de ofrecer una interpretación clara y estructurada de los datos recolectados, lo que sugirió que la selección debió ser un proceso fundamentado en criterios metodológicos sólidos. Por otro lado, autores como López y Sánchez (2022) enfatizaron que la adecuación de las categorías dependió de su aplicabilidad en contextos específicos, lo que significó que un mismo conjunto de categorías podría no haber sido igual de efectivo en diferentes investigaciones. Esto planteó una cuestión

fundamental: ¿cómo se definió la pertinencia en un contexto de crisis? ¿Fue suficiente basarse en estudios previos o fue necesario adoptar un enfoque dinámico que considerara las condiciones emergentes?

Autores como Gutiérrez y Ramírez (2022) reforzaron esta idea al señalar que la selección de categorías no solo debió responder a la literatura existente, sino también a la evolución de las condiciones sociales y organizacionales. En este sentido, los cambios en las estructuras educativas durante situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19, demostraron que los modelos tradicionales de liderazgo requirieron ajustes constantes para mantenerse efectivos. Así, la flexibilidad en la selección de categorías de análisis se volvió un aspecto clave para la validez de cualquier investigación en contextos dinámicos. De hecho, Fernández et al. (2021), evidenciaron que enfoques rígidos pudieron limitar la comprensión de fenómenos emergentes, afectando la capacidad de los investigadores para generar conocimiento aplicable. Esto sugirió que la investigación en liderazgo educativo debió adoptar una perspectiva que contemplara tanto la estabilidad conceptual como la capacidad de adaptación ante nuevos retos.

De manera similar, Hernández et al. (2020) sugirieron que, en escenarios de crisis, el liderazgo educativo enfrentó desafíos inéditos que requirieron categorías de análisis flexibles y adaptativas. En particular, estos autores señalaron que los liderazgos efectivos en tiempos de incertidumbre suelen caracterizarse por la toma de decisiones basada en la comunicación transparente, la colaboración entre actores educativos y la capacidad de gestionar emociones en situaciones de alta presión. A esto se sumó la necesidad de considerar el impacto de factores externos, como las políticas gubernamentales y la infraestructura tecnológica disponible, en la efectividad del liderazgo. Por lo tanto, la selección de categorías analíticas debió permitir una comprensión integral de estos elementos y no limitarse a modelos preexistentes que podrían haber sido insuficientes ante la complejidad de una crisis.

Figura 14
Procesamiento de la información



Instrumentos de Recolección de Información

El conocimiento científico contemporáneo, como lo plantean Flick (2018) y Clarke et al. (2019), enfatiza la importancia de procesos sistemáticos y rigurosos en la recolección y análisis de datos, con el propósito de garantizar resultados significativos y contextualizados. En este marco, las entrevistas semiestructuradas se consideraron como la técnica de recopilación de datos efectivo para capturar las narrativas y experiencias de los actores involucrados en fenómenos complejos, como lo es la pandemia de COVID-19. Las entrevistas semiestructuradas permitieron explorar en profundidad los significados atribuidos por los rectores a sus acciones y decisiones durante la pandemia, proporcionando un equilibrio entre la estructura y la flexibilidad. Como señala Flick (2018), este método facilita la recolección de datos ricos en contexto, promoviendo una comprensión holística del fenómeno en estudio.

En esta investigación, las guías de entrevista se diseñaron para abordar temas, como los retos del liderazgo en tiempos complejos y las estrategias implementadas para garantizar la continuidad educativa. Esta técnica permitió que los participantes narren sus experiencias en sus propios términos, lo que resulta fundamental para identificar patrones comunes y variaciones contextuales en sus prácticas de liderazgo. En este mismo sentido, el análisis de los datos recolectados sigue un enfoque riguroso basado en las etapas propuestas por Clarke et al. (2019) para el análisis temático: Las entrevistas son transcritas y revisadas para identificar patrones iniciales y palabras clave significativas. Este paso asegura que las narrativas sean comprendidas en su totalidad antes de proceder a la codificación.

Posteriormente, se organizó la información según las unidades sistemático de cada una de las respuestas obtenidas por los informantes clave, lo cual permite según Clarke y Braun (2021), capturar la complejidad de las narrativas de estos. Los códigos generados se agruparon en categorías temáticas que reflejan los desafíos, aprendizajes y estrategias de liderazgo identificados en las narrativas de los rectores. Las categorías temáticas se revisaron y refinaron para garantizar que sean coherentes con los objetivos de la investigación y los datos empíricos. Tal como lo sugiere Bush (2020), los temas se interpretan en función del contexto social, educativo y cultural de los participantes, considerando marcos teóricos contemporáneos como el liderazgo educativo en tiempos de crisis.

Entrevista semiestructurada

La recopilación de información en esta investigación se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los rectores de instituciones educativas de Florencia. Estas entrevistas, diseñadas se centran en los desafíos que enfrentan los directivos docentes en el contexto de los modelos educativos emergentes en tiempos complejos. Según Hernández et al. (2018), las entrevistas semiestructuradas ofrecen flexibilidad al investigador, permitiéndole optar por modalidades presenciales, telefónicas o virtuales, lo que facilita la adaptación a las condiciones y preferencias de los participantes. De acuerdo con lo anterior, las entrevistas se estructuran en torno a las categorías a priori y sus respectivos criterios, lo que asegura que las preguntas estén

alineadas con los objetivos de la investigación del registro completo de respuestas que hiciste de cada rector(a) entrevistado(a).

Estas preguntas se diseñaron para generar narrativas detalladas y significativas, abordando temas como las estrategias de liderazgo, la gestión de recursos y la adaptación pedagógica durante la pandemia. Considerando las recomendaciones de Hernández et al. (2018), las entrevistas podrán realizarse de manera presencial o mediante canales alternativos, como videollamadas o llamadas telefónicas, dependiendo de la disponibilidad y preferencias de los participantes. Esto garantizó la accesibilidad y flexibilidad en la recolección de datos. En este sentido, todas las entrevistas se grabaron con el consentimiento previo de los participantes, asegurando un registro completo de sus respuestas. Posteriormente, estas grabaciones se transcribieron de manera literal para su análisis, respetando la integridad de las narrativas y evitando omisiones que comprometieran la interpretación de los datos.

Así pues, el análisis de las transcripciones se basó en la reflexión sobre las experiencias vividas tal como lo sostiene Fuster (2019), al señalar que las estructuras de las experiencias permiten dar significado fenomenológico desde las situaciones concretas definidas y el dar a conocer los aspectos temáticos como entramados de esas experiencias, desde una reflexión micro temática de las frases que dan el significado a las experiencias y la reflexión macro temática desde una aproximación holística, para luego escribir y reflexionar sobre la experiencia vivida. (Ver Tabla 6)

Tabla 6
Preguntas de entrevista por categoría

Categoría	Definición Conceptual	Pregunta de la Entrevista	Códigos Asociados
Liderazgo Resiliente	Capacidad del rector para tomar decisiones estratégicas, emocionales y adaptativas ante situaciones críticas.	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas? ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente? ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	Toma de decisiones estratégicas en crisis Reorganización institucional Flexibilidad en la gestión Estrategias de motivación docente Comunicación interna Reconocimiento al trabajo docente Percepción de logros y desafíos Evaluación de estrategias Aprendizajes institucionales
Adaptación Curricular	Ajuste flexible de contenidos y	¿Cómo se modificaron los contenidos y	Priorización de aprendizajes Flexibilización curricular

	metodologías pedagógicas en función de las necesidades emergentes del contexto.	metodologías para atender las necesidades de los estudiantes? ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	Contextualización de contenidos Innovación pedagógica Estrategias híbridas Formación docente para la adaptación
Brecha Digital	Desigualdad en el acceso a tecnologías que afecta la equidad en el aprendizaje durante la educación remota.	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación? ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	Distribución de dispositivos Acceso a conectividad Diagnóstico de necesidades tecnológicas Convenios con entidades Acompañamiento a familias Capacitación digital docente
Apoyo Socioemocional	Estrategias institucionales para atender el bienestar emocional de estudiantes y docentes en tiempos difíciles.	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa? ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	Contención emocional Espacios de escucha Fortalecimiento del vínculo pedagógico Programas de bienestar Actividades socioemocionales Redes de apoyo institucional

Fuentes documentales de información

En una investigación con enfoque fenomenológico-hermenéutico, las fuentes documentales desempeñan un papel crucial para contextualizar y analizar las experiencias de los sujetos involucrados en el fenómeno de estudio. Según Hernández et al. (2018), pueden clasificarse en primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen documentos originales como libros, investigaciones y registros institucionales, mientras que las secundarias abarcan análisis, compilaciones o resúmenes basados en documentos primarios.

En este sentido, estas fuentes permitieron complementar las narrativas obtenidas mediante entrevistas, proporcionando un marco contextual y estructural que enriqueció el análisis de las categorías a priori: La guía de entrevista se estructuró a partir de cuatro categorías de análisis previamente definidas: liderazgo resiliente, adaptación curricular, brecha digital y apoyo socioemocional. Asimismo, ayudaron a identificar la coherencia entre las decisiones de liderazgo, las normativas institucionales y las estrategias implementadas para enfrentar los desafíos educativos. Además, permitieron explorar las

dimensiones subjetivas del liderazgo, evidenciando cómo los rectores interpretaron y lideraron el proceso de cambio en sus instituciones.

Por ello, una fuente documental que se consideró pertinente para esta investigación fue el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este documento constituyó la base estructural de toda institución educativa en Colombia en el ejercicio de su autonomía institucional. En éste, se pudo consultar la información sobre la visión, misión y objetivos educativos que la comunidad educativa ha construido para responder a las necesidades educativas del contexto. Bajo esta investigación, el PEI se analizó para entender cómo las decisiones de liderazgo del rector se alinearon con los principios institucionales durante la pandemia y cómo estos principios influyeron en la implementación de cambios educativos liderados por el directivo docente.

Otra parte de gran relevancia en el PEI fueron los planes de aula por ofrecer una visión detallada de cómo se organizó y adaptó el currículo durante los tiempos complejos. Este análisis permitió identificar las estrategias implementadas por los rectores para garantizar la continuidad educativa y superar los desafíos asociados a la enseñanza en modalidades remotas o híbridas.

Otros documentos importantes fueron los Informes de Evaluación y Seguimiento de los Aprendizajes, estos documentos son considerados esenciales para comprender las estrategias de evaluación implementadas y el impacto del liderazgo en el rendimiento académico. Según Clarke et al. (2019), los informes de seguimiento permiten identificar patrones y dinámicas que influyen en los procesos de aprendizaje en tiempos de crisis. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) proporcionó una perspectiva sobre las propuestas de mejora lideradas por los rectores, así como las estrategias adoptadas para abordar los desafíos identificados en la institución. Estos documentos fueron clave para el análisis sobre el liderazgo directivo y su contribución en la implementación de modelos educativos emergentes.

Plan de recopilación de datos

La recolección de información en esta investigación sigue un diseño cualitativo aplicado a un escenario que representa las características relevantes del fenómeno de estudio. En este caso, el escenario se conforma por cinco instituciones educativas

oficiales, de las cuales cuatro son urbanas y una es rural, ubicadas en Florencia, Caquetá. La decisión de incluir tantas instituciones públicas urbanas y rurales responde a la necesidad de comprender los enfoques de liderazgo adoptados en distintos contextos educativos: a) liderazgo transformacional; b) liderazgo distribuido; y c) liderazgo en tiempos de crisis. Según Arias y Covinos (2021), las muestras intencionales son particularmente útiles en investigaciones cualitativas, ya que permiten obtener una visión profunda y específica del fenómeno estudiado, en este caso, el liderazgo educativo en tiempos de crisis.

Criterios de selección y consentimiento informado

La muestra intencional permitió incluir instituciones con características variadas, representando tanto el sector público urbano, como rural, lo que garantiza una visión amplia y diversificada de los desafíos del liderazgo educativo en tiempos complejos. Este enfoque permite explorar cómo los rectores de diferentes contextos gestionaron los modelos educativos emergentes durante la pandemia. A cada institución seleccionada se le proporcionó un documento de consentimiento informado, en el que se explicaron los objetivos de la investigación, el alcance de las entrevistas y las garantías éticas, como la confidencialidad de los datos y el anonimato de los participantes.

Este procedimiento se alinea con las recomendaciones de Flick (2018) sobre la importancia de garantizar el consentimiento ético en investigaciones cualitativas. Una vez que las instituciones aceptaron participar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los rectores, quienes compartieron sus experiencias, desafíos y estrategias implementadas durante la pandemia. Este método, como destacan Clarke et al. (2019), permite recopilar datos ricos en contexto, facilitando la identificación de patrones y temas relevantes.

Rigor Metodológico y Validez de la Investigación

Para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, esta investigación implementó diversas estrategias metodológicas alineadas con el enfoque fenomenológico-hermenéutico. Según López y Fernández (2023), este enfoque explora en profundidad las experiencias vividas por los rectores, capturando no solo los hechos

objetivos de su gestión, sino también los significados y percepciones que construyeron en torno a su liderazgo en tiempos de crisis. De esta manera, la investigación logró una interpretación más rica y contextualizada de la manera en que los rectores enfrentaron los desafíos derivados de la implementación de modelos educativos emergentes.

El enfoque fenomenológico-hermenéutico no solo facilita la comprensión de la realidad desde la perspectiva de los sujetos involucrados, sino que también aporta herramientas para analizar las dinámicas de liderazgo educativo desde una mirada interpretativa. Según Van Manen (2016), este enfoque permite que la investigación cualitativa se centre en el sentido que los individuos otorgan a sus experiencias, lo que resulta clave en estudios sobre gestión educativa en contextos de incertidumbre. En este sentido, la validez del estudio no se basa únicamente en la recolección de datos, sino en la capacidad de interpretar dichos datos dentro de los marcos teóricos pertinentes y en relación con las condiciones del entorno en el que se desarrollan.

Asimismo, los criterios de calidad en la investigación cualitativa fueron abordados desde la propuesta de Denzin y Lincoln (2018), quienes destacan la importancia de la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad como ejes fundamentales del rigor metodológico. En este estudio:

- La credibilidad se garantizó mediante la triangulación de datos y la revisión por pares fueron las estrategias que permitieron validar la coherencia de los hallazgos desde diferentes perspectivas y minimizar los sesgos interpretativos.
- La transferibilidad se aseguró proporcionando una descripción del contexto, detallando las condiciones institucionales y contextuales en las que se desarrollaron los rectores, lo que facilita que otros investigadores valoren la aplicabilidad de los hallazgos en escenarios similares al que viven en ellos en su cotidianidad; ya sea en contextos urbanos o rurales.
- La dependencia se reforzó con una documentación sistemática del proceso metodológico, desde la elaboración de los instrumentos hasta la codificación y categorización de los datos, garantizando la trazabilidad del estudio.
- La confirmabilidad se fortaleció mediante el ejercicio reflexivo del investigador, la revisión crítica de las respuestas a las entrevistas y los hallazgos con los

rectores participantes posibilitaron el poder comprobar que las interpretaciones emergieron de los datos y no de las presunciones del investigador.

Estas acciones, garantizan que los resultados presentados en esta investigación sean representativos, fiables y aplicables (Creswell y Miller, 2000) al estudio del liderazgo educativo en tiempos complejos. Además, fortalecen la capacidad del estudio para ofrecer conclusiones que puedan servir como referencia para la toma de decisiones en la gestión educativa y el diseño de políticas orientadas a mejorar la respuesta de las instituciones escolares ante situaciones de crisis.

Triangulación de datos

La investigación empleó la triangulación metodológica como un mecanismo fundamental para fortalecer la validez interna de los hallazgos y garantizar una interpretación integral de la información recopilada. Esta estrategia permitió contrastar y relacionar tres fuentes clave de datos: (1) la revisión de la literatura sobre los retos del liderazgo de los rectores en tiempos complejos, (2) el análisis de entrevistas semiestructuradas con cinco rectores y (3) la identificación y análisis de categorías emergentes derivadas del estudio. La integración de estos tres niveles de análisis posibilitó una comprensión más profunda del fenómeno, asegurando que las conclusiones no se basaran en una única fuente de información, sino en un proceso de validación cruzada.

Este proceso permitió identificar puntos de convergencia y divergencia entre la teoría, las experiencias relatadas por los rectores y las categorías emergentes del estudio. Según Denzin y Lincoln (2018), la triangulación en estudios cualitativos fortalece la credibilidad de los hallazgos al verificar la coherencia de los datos a través de múltiples perspectivas. En este sentido, la revisión de la literatura proporcionó un marco conceptual sólido para interpretar las estrategias de liderazgo identificadas en las entrevistas, mientras que el análisis de las categorías emergentes permitió dar sentido a los patrones y tendencias comunes en los datos recopilados.

Además, el análisis entre los tres niveles permitió evidenciar cómo los modelos teóricos dialogan con la realidad concreta de los rectores y de qué manera las categorías

emergentes reflejan tanto la experiencia individual como los patrones colectivos dentro del liderazgo en tiempos de crisis. Esta validación cruzada evitó interpretaciones aisladas y aseguró que los hallazgos fueran representativos de la realidad estudiada, permitiendo una construcción teórica más fundamentada. Como resultado, la triangulación metodológica no solo aumentó la confiabilidad del estudio, sino que también permitió una mayor profundidad analítica, ofreciendo una visión más robusta del liderazgo de los rectores en contextos adversos. Este enfoque garantizó que la interpretación de los datos estuviera respaldada por diferentes fuentes, lo que fortalece la aplicabilidad de los hallazgos y su relevancia dentro del campo del liderazgo educativo.

Revisión por pares

Para fortalecer la validez del estudio, los hallazgos fueron sometidos a un proceso de revisión por pares, en el que expertos en liderazgo educativo analizaron la coherencia metodológica, la pertinencia de las interpretaciones realizadas y la solidez de los resultados. Este mecanismo de validación permitió evaluar la consistencia entre los datos recolectados, las categorías emergentes y los marcos teóricos utilizados, asegurando que el estudio cumpliera con los estándares de rigor académico.

La revisión por pares fue realizada por especialistas con experiencia en liderazgo educativo y en metodologías cualitativas, lo que garantizó un análisis crítico desde múltiples perspectivas. A través de este proceso, se identificaron posibles inconsistencias en la categorización de los datos y se propusieron ajustes que permitieron una mejor estructuración de los hallazgos. Además, la retroalimentación de los expertos facilitó la clarificación de conceptos y la integración de nuevas perspectivas teóricas que enriquecieron la interpretación del fenómeno estudiado. Según Creswell y Miller (2000), la revisión por pares no solo garantiza la calidad científica del trabajo, sino que también promueve el desarrollo de una discusión académica más amplia al incorporar diferentes enfoques analíticos en la interpretación de los datos.

Otro beneficio clave de este proceso fue la validación de las categorías emergentes. La evaluación por parte de expertos permitió confirmar la relevancia de las categorías identificadas en la investigación y detectar posibles sesgos en su formulación. De esta manera, se logró un refinamiento conceptual que hizo posible una mejor

representación de la realidad estudiada. Asimismo, el proceso de revisión permitió fortalecer la estructura argumentativa del estudio, asegurando que las conclusiones estuvieran fundamentadas en datos verificables y en un análisis metodológicamente sólido.

Además, la revisión por pares contribuyó a la credibilidad y confiabilidad del estudio, ya que la evaluación de investigadores externos aseguró que los procedimientos seguidos fueran transparentes y reproducibles. Como señalan Creswell y Miller (2000), someter un estudio a la validación de expertos permite minimizar interpretaciones subjetivas y fortalecer la intersubjetividad en la investigación cualitativa. Por lo tanto, este mecanismo fue clave para mejorar la solidez de los hallazgos y garantizar su pertinencia en el campo del liderazgo educativo en tiempos complejos.

Consideraciones éticas

En esta investigación, se garantiza la adherencia a principios éticos fundamentales que respeten los derechos y la privacidad de los rectores participantes. Se implementaron diversos pasos para asegurar el proceso ético y transparente. A los participantes se les proporcionó un documento detallado en el que se explicaba el propósito de la investigación, su metodología y los objetivos específicos del estudio. Este documento, según las recomendaciones de la Declaración de Helsinki del World Medical Association (2013), aseguraba que los participantes comprendieran plenamente el alcance de su participación. La participación fue completamente voluntaria, permitiendo a los rectores decidir si deseaban participar sin ninguna presión externa. Además, su anonimato fue garantizado mediante el uso de seudónimos en los análisis y resultados, protegiendo así su identidad y evitando cualquier conflicto de interés. No se mencionaron instituciones educativas o laborales asociadas a los participantes. Antes de realizar las entrevistas semiestructuradas, se solicitó a los rectores su consentimiento explícito para la grabación de audio.

En este sentido, este proceso permitió un análisis detallado posterior, asegurando al mismo tiempo que los datos fueran utilizados exclusivamente con fines investigativos y de manera ética. Una vez aceptado el proceso, se acordó con cada participante la fecha y el canal más conveniente para la realización de la entrevista. Esto incluyó

reuniones presenciales, videollamadas o llamadas telefónicas, dependiendo de las preferencias del participante y las condiciones contextuales. Todos los datos recopilados fueron protegidos bajo estándares éticos rigurosos y almacenados en medios seguros. La confidencialidad fue prioritaria, cumpliendo con normativas internacionales del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, Unión Europea, 2016), sobre la protección de datos personales.

MOMENTO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La reflexión fenomenológica y los hallazgos de la investigación sobre los rectores de instituciones educativas en Florencia, Caquetá, se relacionan significativamente, ya que ambos enfoques buscan comprender y captar el significado de experiencias vividas en contextos específicos. La reflexión fenomenológica es un proceso que intenta aprehender el significado esencial de las experiencias, donde, según Husserl (1970), la observación de un fenómeno va más allá de lo superficial e implica una comprensión profunda de lo que representa. Esta búsqueda de significado es compleja, especialmente en el ámbito educativo, donde la esencia de ser profesor o líder educativo no se puede definir fácilmente; como señala Van Manen (2016), reflexionar sobre estas experiencias es fundamental para captar la esencia pedagógica.

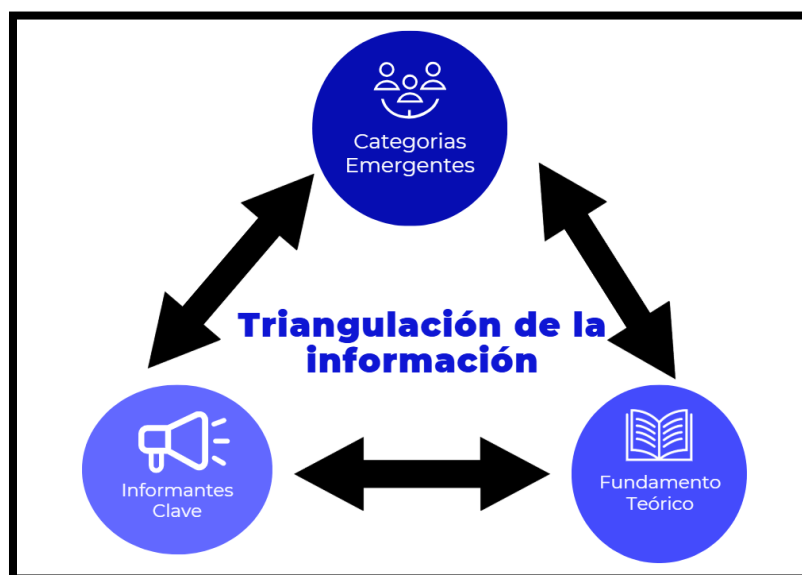
En el contexto de la investigación, los rectores enfrentan situaciones concretas que requieren una reflexión similar, ya que su experiencia vivida en la gestión educativa durante tiempos de crisis se convierte en un fenómeno que necesita ser analizado para entender su significado. Los hallazgos revelan que han tenido que adaptarse a nuevos enfoques pedagógicos y gestionar incertidumbres, lo que se puede ver como una búsqueda de significado en un entorno cambiante, similar a la reflexión fenomenológica sobre la experiencia de ser profesor. Además, en la reflexión, los temas emergen como nudos en las experiencias vividas, mientras que, en el estudio la triangulación de datos permite identificar patrones comunes en la gestión educativa, reflejando cómo se estructuran las experiencias de los rectores. El análisis de los discursos de estos líderes permite desentrañar significados y estructuras que configuran su liderazgo y toma de decisiones.

Van Manen enfatizó que el significado se encuentra en la práctica, lo que en el contexto educativo se traduce en la necesidad de que los rectores reflexionen sobre sus decisiones y experiencias en la implementación de modelos educativos emergentes. Los

retos identificados, como la brecha digital y la necesidad de apoyo socioemocional, requieren una reflexión profunda para encontrar soluciones significativas que beneficien a la comunidad educativa. La investigación concluye que es necesario un enfoque integral en la formación de líderes educativos, lo que resuena con la idea de que la reflexión fenomenológica debe ser parte de la práctica pedagógica. Al fortalecer la adaptación curricular y asegurar el acceso equitativo a recursos, se busca garantizar una calidad de aprendizaje que refleje el significado profundo de ser educador en contextos complejos. Para este proceso se presentó la triangulación de la información entre las categorías emergentes, los fundamentos teóricos y los informantes clave.

Figura 15

Triangulación de la información



Análisis de entrevistas de informantes clave

El presente estudio se basó en un enfoque cualitativo, centrado en el análisis de categorías emergentes derivadas de la implementación del Modelo Educativo Resiliente (MER). Se desarrolló una comprensión profunda de los procesos de liderazgo, adaptación curricular, acceso digital y apoyo socioemocional en instituciones educativas. Para estructurar el análisis, se ha diseñado una matriz de evaluación que facilita la organización y sistematización de la información, permitiendo identificar patrones y tendencias en la gestión educativa durante tiempos de crisis. Esta matriz opera como un

instrumento clave dentro del proceso analítico, proporcionando un marco estructurado para evaluar la implementación de estrategias institucionales.

La matriz de evaluación (tabla 7) tiene como propósito analizar el liderazgo en tiempos complejos en instituciones educativas partiendo de la información suministrada por los informantes clave. En un contexto de crisis e incertidumbre, la capacidad de adaptación y liderazgo de los rectores y docentes ha sido determinante para la continuidad del aprendizaje. Esta herramienta permite evaluar cuatro dimensiones clave: Liderazgo Resiliente, Adaptación Curricular, Brecha Digital y Apoyo Socioemocional. A través de preguntas orientadoras y una escala de valoración, se busca identificar el nivel de implementación de estrategias en cada una de estas categorías, destacando los esfuerzos y desafíos enfrentados por las instituciones educativas en la gestión de la crisis.

La información obtenida a partir de esta matriz permitió reflexionar sobre las acciones tomadas y generar estrategias de mejora para fortalecer la resiliencia institucional y la calidad educativa en tiempos adversos.

Tabla 7

Matriz de Evaluación del Liderazgo en Tiempos Complejos

Categoría	Pregunta Orientadora	Escala de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementó un liderazgo resiliente y estratégico.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales.

Apoyo Socioemocional	recursos digitales para la educación?	☐ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	☐ No se implementaron acciones. ☐ Se realizaron acciones parciales. ☐ Se implementaron estrategias efectivas.

La escala de valoración utilizada en la tabla 8 se estructuró en tres niveles, con el objetivo de evaluar la implementación de estrategias dentro de cuatro dimensiones clave: Liderazgo Resiliente, Adaptación Curricular, Brecha Digital y Apoyo Socioemocional. Esta escala permitió medir la capacidad de respuesta de una institución educativa ante desafíos, particularmente en situaciones de crisis.

Tabla 8
Escala de valoración

Nivel de Valoración	Descripción
No se implementaron acciones	- Indica una ausencia total de medidas o estrategias en la dimensión evaluada. - Refleja que la institución no tomó decisiones proactivas ni correctivas ante la situación. - Sugiere que no hubo planificación ni respuesta estructurada frente a los desafíos.
Se realizaron acciones parciales	- Señala que la institución llevó a cabo algunas acciones, pero de manera limitada o sin un impacto significativo. - Indica que hubo intentos de solución, pero estos no fueron suficientes para abordar el problema de manera efectiva. - Muestra un enfoque reactivo en lugar de preventivo o estratégico.
Se implementaron estrategias efectivas	- Demuestra una respuesta sólida y bien estructurada ante el desafío evaluado. - Refleja planificación, liderazgo y aplicación de soluciones que generaron resultados positivos. - Sugiere que la institución no solo abordó el problema, sino que también estableció estrategias sostenibles en el tiempo.

Esta escala se basa en tres niveles diferenciados que permiten evaluar la evolución de la gestión institucional en cada dimensión, proporcionando un marco de referencia claro y estructurado para el análisis y la toma de decisiones. Su propósito ha sido medir el nivel de compromiso, acción y efectividad de las estrategias aplicadas, asegurando que las respuestas institucionales sean coherentes y alineadas con los objetivos de desarrollo y equidad educativa. Además, facilitó una evaluación precisa del

impacto de las políticas implementadas, ayudando a identificar no solo áreas de mejora, sino también estrategias exitosas que pueden replicarse o ampliarse para fortalecer la gestión institucional en el futuro. Su diseño flexible permitió adaptarse a diferentes contextos educativos y niveles de implementación, asegurando que las instituciones puedan ajustar sus prácticas con base en evidencia y resultados medibles.

Entrevista 1

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis temático de la *Entrevista 1*. El registro completo de las respuestas se encuentra en el Anexo 2, donde se ha transcrito de manera literal la grabación para garantizar la fidelidad de la narrativa y evitar omisiones que puedan afectar la interpretación de los datos. La entrevista fue aplicada a un rector de una institución educativa en un contexto urbano. A través de las preguntas orientadoras, se abordan aspectos clave como el liderazgo resiliente, la adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional. Las citas textuales extraídas de la *Entrevista 1* reflejan las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora dentro de la institución.

Tabla 9
Entrevista 1

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“Al principio muchísima incertidumbre de ¿qué hacer? y ¿cómo hacer?, lógicamente era un esquema nuevo para todos, y empezamos nosotros como aterrizar. (...) Lo primero que hicimos fue un diagnóstico, una base de cálculo, indagando en toda la institución educativa sobre las posibilidades que tenían los estudiantes en acceder a medios electrónicos, hicimos una encuesta a nivel general.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Tenemos las pruebas externas que año tras año nos van dando indicadores. (...) Evaluar para avanzar nos sirvió para identificar de manera cuantitativa (tengo como la cualidad o el defecto de llevar todos a números por mi formación en ciencias básicas), entonces son esos indicadores que nos están mostrando en donde tenemos fortalezas y debilidades.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Nosotros la pandemia nos enseñó varias cosas, en los contenidos curriculares, y que es la fortaleza actualmente de la IE, fue la profundización en competencias lectoras y escrituras, esto fue fundamental. (...) Sumado a ello, tenemos un proyecto que se llama Anfor al Pinista.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Lo primero que hicimos fue en trabajo conjunto elaborar módulos de aprendizaje desde el grado preescolar hasta el grado once. (...) Luego evolucionamos un poquito, a la alternancia educativa, en una formación sincrónica.”</i>

¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Con recursos de gratuidad, pudimos adecuar la mayoría de los ambientes de aprendizaje con monitores de 65 pulgadas, cámaras web y puntos de internet.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Indagando en toda la institución educativa sobre las posibilidades que tenían los estudiantes en acceder a medios electrónicos, hicimos una encuesta a nivel general, qué estudiante tenía acceso a internet, teléfonos, equipos portátiles o de mesa.”</i>

Fuente: Elaboración del autor, Cortés (2025), a partir de la selección de unidades de significado de la Entrevista 1

El análisis de la respuesta se desarrolla en dos etapas bien diferenciadas. En primer lugar, se examinó de manera individual cada una de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y posibles vacíos en la información proporcionada. Este proceso implicó una evaluación detallada de las estrategias institucionales implementadas en áreas clave como el liderazgo, la adaptación curricular, la equidad digital y el bienestar socioemocional.

En la segunda etapa, se formula un comentario general que sintetiza los hallazgos más relevantes, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de las respuestas institucionales ante la crisis. Esta reflexión permite contrastar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad detectadas, facilitando la identificación de patrones comunes y posibles limitaciones en la implementación de medidas.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas junto con las respuestas analizadas por el investigador, detallando los aspectos clave de cada una para construir una comprensión más profunda del proceso de adaptación institucional.

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas? La respuesta evidencia un proceso de adaptación que comenzó con incertidumbre, pero que se abordó mediante un diagnóstico institucional. Se realizó una encuesta para conocer las condiciones tecnológicas de los estudiantes y, con base en ello, se diseñaron estrategias de acceso a la educación.
2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente? No se obtuvo una respuesta a esta pregunta, lo que deja una brecha en la comprensión de las estrategias de apoyo a los docentes.

3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis? Se utilizaron pruebas externas como indicadores de evaluación para determinar el impacto de las estrategias implementadas. La respuesta resalta un enfoque cuantitativo en la medición de fortalezas y debilidades.
4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes? La institución priorizó la comprensión lectora y escritural como eje transversal del aprendizaje. Además, se menciona el proyecto "Anfor al Pinista" como una estrategia para mejorar estos aspectos.
5. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis? Se adoptaron modelos de aprendizaje basados en módulos para todos los niveles escolares. Posteriormente, se evolucionó hacia la alternancia educativa con clases sincrónicas.
6. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación? Se invirtió en tecnología a través de recursos de gratuidad, dotando las aulas con monitores, cámaras web y conexión a internet.
7. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual? Se realizó una encuesta institucional para conocer el acceso de los estudiantes a internet y dispositivos electrónicos, lo que permitió definir estrategias de inclusión digital.
8. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes? No se obtuvo respuesta, dejando en evidencia una posible falta de estrategias para abordar el bienestar emocional de la comunidad educativa.

De acuerdo con los resultados se puede inferir que las instituciones educativas han enfrentado desafíos sin precedentes ante situaciones imprevistas, lo que ha requerido un liderazgo resiliente y estrategias adaptativas para garantizar la continuidad del aprendizaje. por esta razón lo que se puede entrever con la *Entrevista 1* es, que uno de los aspectos fundamentales identificados es la capacidad de ajuste del liderazgo institucional. Aunque el proceso inició con incertidumbre, la implementación de un diagnóstico institucional a través de encuestas permitió identificar las condiciones tecnológicas del estudiantado y diseñar estrategias adecuadas para garantizar el acceso a la educación. La medición de la efectividad del liderazgo se centró en indicadores

cuantitativos, empleando pruebas externas para evaluar el impacto de las decisiones tomadas.

En el ámbito pedagógico, el rector priorizó la comprensión lectora y escritural como ejes transversales del aprendizaje, destacando el proyecto "Anfor al Pinista" como una estrategia clave. Además, se realizaron modificaciones metodológicas, adoptando modelos de aprendizaje modulares en todos los niveles escolares y, posteriormente, avanzando hacia la alternancia educativa con clases sincrónicas. Paralelamente, la inversión en tecnología mediante recursos de gratuidad permitió equipar las aulas con dispositivos digitales como monitores, cámaras web y conexión a internet, facilitando el acceso a la educación virtual.

Sin embargo, el análisis revela ciertas limitaciones en la gestión institucional. No se obtuvo información sobre medidas específicas para motivar y apoyar al equipo docente, lo que deja una brecha en la comprensión de las estrategias de acompañamiento implementadas. Asimismo, la ausencia de respuestas respecto a iniciativas para atender el bienestar emocional de docentes y estudiantes sugiere que este aspecto no fue priorizado en la planificación institucional.

En conjunto, este estudio destaca fortalezas en la capacidad de adaptación curricular y en la implementación de estrategias para reducir la brecha digital, mientras que señala oportunidades de mejora en el apoyo docente y en la atención socioemocional de la comunidad educativa. Estos hallazgos permiten reflexionar sobre la importancia de un enfoque integral en la gestión de crisis dentro del ámbito educativo, considerando no solo la continuidad académica, sino también el bienestar de todos los actores involucrados.

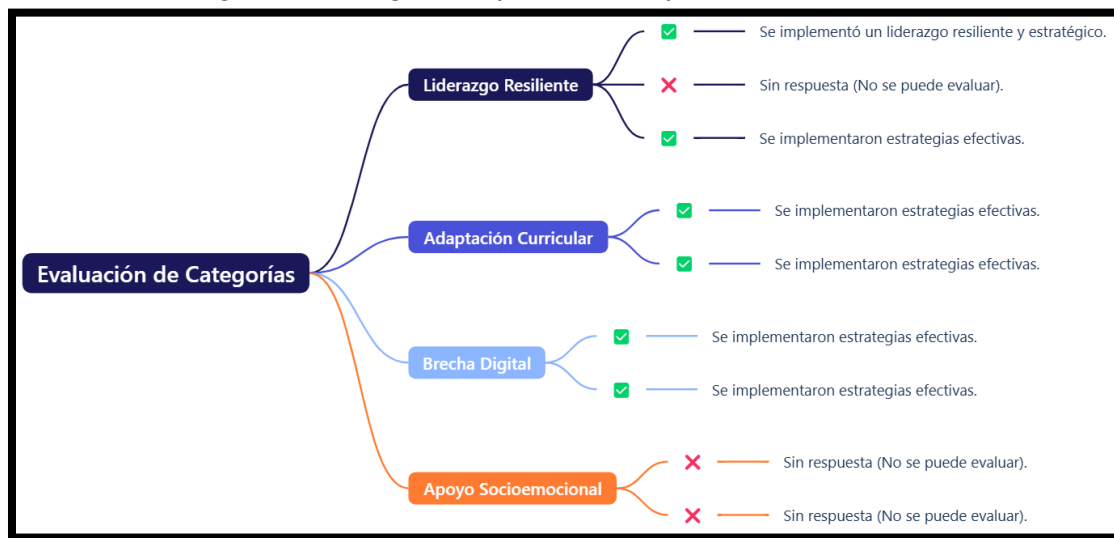
El análisis de la entrevista permite identificar fortalezas en la adaptación curricular y la implementación de tecnología, así como un liderazgo resiliente enfocado en la resolución de problemas. Sin embargo, se detectan vacíos en las respuestas relacionadas con el apoyo socioemocional y la motivación docente, lo que podría representar un área de mejora para futuras estrategias institucionales. Ver Tabla 10 el resumen de los hallazgos por categoría según el nivel de valoración establecido para el análisis de las entrevistas.

Tabla 10
Resumen de hallazgos por categorías (Entrevista 1)

Categoría	Pregunta Orientadora	Nivel de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☒ Se implementó un liderazgo resiliente y estratégico.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	☒ Sin respuesta (No se puede evaluar)
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	☒ Se implementaron estrategias efectivas.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☒ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	☒ Se implementaron estrategias efectivas.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	☒ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	☒ Se implementaron estrategias efectivas.
Apoyo Socioemocional	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	☒ Sin respuesta (No se puede evaluar)
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	☒ Sin respuesta (No se puede evaluar)

De acuerdo con los hallazgos de cada una de las categorías se puede decir que; en términos del *Liderazgo Resiliente*, se evidencia un liderazgo estratégico en la toma de decisiones frente a la crisis, pero no hay información sobre medidas específicas para motivar al equipo docente.

Figura 16
Evaluación de categorías emergentes (entrevista 1)



El análisis de la entrevista 1 permitió comprender la implementación de estrategias en instituciones educativas en tiempos complejos, caracterizados por la incertidumbre y la necesidad de transformación en las dinámicas de enseñanza y liderazgo. A partir de la codificación de los datos obtenidos en la entrevista, se identificaron cuatro áreas clave en la gestión educativa: liderazgo resiliente, adaptación curricular, brecha digital y apoyo socioemocional.

Categoría liderazgo resiliente

En términos del *liderazgo resiliente* en tiempos complejos requirió estrategias de adaptación que permitieran a los rectores y docentes mantener la continuidad de los procesos de enseñanza. Los resultados evidenciaron que las instituciones educativas implementaron modelos de liderazgo resiliente y estratégico, priorizando la toma de decisiones basada en la identificación de necesidades emergentes y la aplicación de metodologías flexibles. Sin embargo, la evaluación de algunas de estas estrategias no pudo realizarse de manera completa debido a la falta de datos específicos en ciertos indicadores.

La descripción del liderazgo resiliente en el contexto educativo revela una capacidad notable para enfrentar la incertidumbre y adaptarse a nuevas circunstancias.

La frase inicial, que menciona "muchísima incertidumbre de ¿qué hacer? y ¿cómo hacer?", refleja la realidad que enfrentan muchos líderes en tiempos de crisis. Este reconocimiento de la incertidumbre es crucial, ya que implica una apertura a la vulnerabilidad y una disposición a explorar nuevas estrategias en un entorno desconocido.

El proceso de "aterrizar" un esquema nuevo sugiere un enfoque práctico y reflexivo, donde el líder no solo se limita a reaccionar, sino que busca entender y contextualizar la situación. La realización de un diagnóstico inicial y la indagación en toda la institución educativa sobre el acceso a medios electrónicos muestra un compromiso por parte del líder para involucrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones. Este enfoque participativo no solo permite obtener información valiosa, sino que también fortalece el sentido de comunidad y colaboración entre los diferentes actores educativos.

La implementación de encuestas para evaluar las posibilidades de acceso a medios electrónicos es un ejemplo de cómo el liderazgo resiliente se basa en la recopilación de datos empíricos para fundamentar decisiones. Este enfoque analítico, que incluye la mención de "pruebas externas" y "indicadores", destaca la importancia de la evaluación continua como herramienta para identificar fortalezas y debilidades. La referencia a la formación en ciencias básicas del líder sugiere que su enfoque está guiado por un pensamiento crítico y cuantitativo, lo que le permite traducir experiencias y desafíos en datos concretos que pueden ser utilizados para la mejora continua.

La frase "Evaluar para avanzar" encapsula la esencia del liderazgo resiliente: no se trata solo de enfrentar desafíos, sino de aprender de ellos y utilizar esa información para impulsar el progreso. Este liderazgo se caracteriza por la capacidad de adaptación, la búsqueda de soluciones fundamentadas en datos y la creación de un ambiente en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan apoyados y empoderados para contribuir al proceso de cambio.

El liderazgo resiliente en este contexto no solo se manifiesta en la capacidad de enfrentar la incertidumbre, sino también en la habilidad para diagnosticar problemas, involucrar a la comunidad, y utilizar la evaluación como una herramienta para el crecimiento y la mejora continua. Este enfoque integral es fundamental para garantizar que la institución educativa no solo sobreviva a la crisis, sino que emerja más fuerte y

unida. Diversos estudios han señalado la importancia del liderazgo educativo para afrontar situaciones de crisis. Según Fullan (2014), el liderazgo resiliente no solo permitió mantener la estabilidad institucional, sino que también impulsó la innovación pedagógica y la mejora de la calidad educativa en momentos de incertidumbre. En este sentido, la capacidad de los rectores para gestionar el cambio en un entorno educativo afectado por disrupciones globales fue un factor determinante en la sostenibilidad de los aprendizajes.

Categoría adaptación curricular

En cuanto a la *adaptación curricular*, es importante aclarar que el proceso de adaptación curricular fue una de las estrategias efectivas en el periodo de transformación educativa. En el contexto de la pandemia se presenta como un proceso dinámico y reflexivo que responde a las necesidades emergentes del entorno educativo. La afirmación de que "la pandemia nos enseñó varias cosas" sugiere que este período de crisis no solo trajo desafíos, sino también oportunidades para reevaluar y enriquecer el enfoque educativo. La identificación de la "profundización en competencias lectoras y escrituras" como una fortaleza de la institución educativa (IE) resalta la importancia de centrarse en habilidades fundamentales que son esenciales para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

El hecho de que estas competencias se hayan convertido en un enfoque prioritario indica una respuesta consciente a las demandas del contexto actual, donde la comunicación efectiva y la comprensión lectora son más cruciales que nunca. Este énfasis en las competencias no solo busca mejorar el rendimiento académico, sino también preparar a los estudiantes para enfrentar los retos del futuro, dotándolos de herramientas que les permitan navegar en un mundo cada vez más complejo.

La mención del proyecto "Anfor al Pinista" sugiere un esfuerzo estructurado para implementar iniciativas que complementen y fortalezcan el currículo. Aunque no se detalla en profundidad, el nombre del proyecto evoca imágenes de superación y ascenso, lo que puede implicar un enfoque en el desarrollo de habilidades y competencias que permitan a los estudiantes escalar hacia el éxito académico y personal.

La colaboración en la elaboración de "módulos de aprendizaje desde el grado preescolar hasta el grado once" refleja un enfoque inclusivo y cohesivo en la adaptación

curricular. Este trabajo conjunto no solo fomenta la colaboración entre educadores, sino que también asegura que el currículo sea pertinente y accesible para todos los niveles educativos. La evolución hacia una "alternancia educativa" y una "formación sincrónica" indica una flexibilidad en la metodología de enseñanza, permitiendo que los estudiantes se beneficien de diferentes formatos de aprendizaje que se adaptan a sus necesidades y circunstancias.

Esta alternancia también sugiere una integración de la educación presencial y virtual, proporcionando a los estudiantes la oportunidad de interactuar y aprender de manera más dinámica. La formación sincrónica permite la interacción en tiempo real, lo que puede ser fundamental para mantener la conexión entre estudiantes y docentes, así como para fomentar un sentido de comunidad en un momento en que la distancia física puede haber creado barreras. La adaptación curricular en este contexto se caracteriza por una respuesta proactiva a los desafíos planteados por la pandemia, centrada en el desarrollo de competencias clave y en la creación de un currículo flexible y colaborativo. Este enfoque no solo busca abordar las necesidades inmediatas de los estudiantes, sino que también se orienta hacia la construcción de un aprendizaje significativo y duradero que los prepare para el futuro.

La literatura reciente ha sugerido que la flexibilidad curricular es un elemento clave para mitigar los efectos de las interrupciones educativas. Según Reimers y Schleicher (2020), la reestructuración curricular debía centrarse en la recuperación de aprendizajes esenciales y en la implementación de estrategias pedagógicas adaptadas a las nuevas realidades del aprendizaje remoto y presencial.

Categoría brecha digital

El reto referente a la brecha digital se evidenció que la implementación de herramientas tecnológicas fue un elemento crucial para reducir la brecha digital y garantizar la accesibilidad a la educación remota. La adecuación de los ambientes de aprendizaje, facilitada por recursos de gratuidad, representa un avance significativo hacia la modernización y mejora de la infraestructura educativa. La mención de "monitores de 65 pulgadas, cámaras web y puntos de internet" indica un esfuerzo consciente para crear un entorno de aprendizaje que no solo sea funcional, sino también atractivo y accesible

para los estudiantes. Este tipo de inversión en tecnología es fundamental en el contexto actual, donde la educación digital se ha vuelto esencial.

La implementación de monitores grandes y cámaras web sugiere un enfoque en la interacción y el aprendizaje visual, permitiendo a los docentes presentar contenido de manera más efectiva y a los estudiantes participar activamente en las lecciones. Estos recursos tecnológicos facilitan un aprendizaje más dinámico y colaborativo, donde los estudiantes pueden conectarse no solo con sus compañeros, sino también con materiales y recursos educativos en línea.

La realización de una encuesta para indagar sobre las posibilidades de acceso a medios electrónicos entre los estudiantes es un paso crucial en la planificación y adaptación curricular. Este enfoque evidencia una preocupación por la equidad en el acceso a la educación, asegurando que todos los estudiantes tengan las herramientas necesarias para participar plenamente en el proceso educativo. Al identificar quiénes tienen acceso a internet, teléfonos y equipos portátiles o de mesa, la institución puede tomar decisiones informadas sobre cómo diseñar su currículo y sus métodos de enseñanza.

Este tipo de indagación no solo permite a los educadores conocer las limitaciones y fortalezas de sus estudiantes, sino que también les brinda la oportunidad de personalizar la enseñanza y ofrecer apoyo adicional a aquellos que puedan estar en desventaja. La información recopilada a través de la encuesta puede servir como base para desarrollar estrategias que aborden las brechas digitales, garantizando que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para aprender y prosperar en un entorno educativo cada vez más digitalizado.

En este sentido, las instituciones educativas desarrollaron estrategias efectivas para integrar tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurando que los estudiantes con acceso limitado a internet pudieran recibir apoyo mediante el uso de materiales físicos complementarios. Este hallazgo coincidió con estudios previos sobre liderazgo educativo en tiempos de crisis, donde se enfatizó la necesidad de un enfoque distribuido para la implementación de soluciones tecnológicas. De acuerdo con Beltrán (2023), la brecha digital siguió siendo uno de los mayores desafíos en los sistemas educativos de América Latina, donde la desigualdad en el acceso a dispositivos

tecnológicos y la conectividad impactó negativamente en la equidad educativa. En este sentido, la inversión en infraestructura tecnológica y la capacitación docente en herramientas digitales se presentaron como estrategias esenciales para garantizar una educación de calidad en contextos vulnerables.

Categoría apoyo socioemocional

En cuanto al apoyo socioemocional, se evidenció que uno de los aspectos menos documentados en el análisis de la entrevista fue el impacto de las estrategias de apoyo socioemocional. Aunque se reconoció la importancia de este aspecto en la gestión educativa, no se dispuso de datos suficientes para evaluar la efectividad de las acciones implementadas. Estudios recientes demostraron que el bienestar socioemocional fue un factor clave en el rendimiento académico y en la permanencia escolar. Segura y López (2021) afirmaron que las estrategias de liderazgo educativo debían incorporar acciones que promovieran la salud mental de docentes y estudiantes, como el desarrollo de espacios de diálogo, la implementación de programas de acompañamiento psicológico y la formación en inteligencia emocional para el personal docente.

De acuerdo con lo anterior, el análisis de los datos recolectados permitió evidenciar avances significativos en la gestión educativa en tiempos complejos, particularmente en la adaptación curricular y la integración de herramientas tecnológicas. Sin embargo, la evaluación del liderazgo resiliente y el apoyo socioemocional requirió una mayor sistematización de datos para determinar su efectividad. De este modo es importante, resaltar que la importancia de continuar fortaleciendo estrategias de liderazgo transformacional, distribución equitativa de recursos digitales y acompañamiento socioemocional para asegurar un entorno educativo inclusivo y sostenible.

Entrevista 2

En este apartado se presentan los hallazgos de la segunda entrevista realizada a un rector de una institución educativa. A partir de las preguntas orientadoras, se exploran aspectos clave como el liderazgo resiliente, la adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional. Las citas textuales extraídas de la entrevista reflejan las

estrategias implementadas, los retos enfrentados y las oportunidades de mejora en la institución.

Tabla 11
Entrevista 2 (respuestas)

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“El liderazgo se fundamentó en la comunicación y la confianza. Durante la crisis, se diseñaron estrategias para transmitir tranquilidad y evitar el desbalance de la institución. La comunicación asertiva permitió fortalecer al equipo y dar continuidad al proceso educativo.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se promovió el acompañamiento pedagógico y la formación docente. Sin embargo, la mayor dificultad estuvo en la carga emocional, lo que llevó a centrarse en estrategias de motivación y estabilidad.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se utilizaron indicadores cuantitativos como pruebas externas para medir la efectividad de las estrategias implementadas. Además, se analizaron los avances en la recuperación del aprendizaje.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron los aprendizajes esenciales y se promovió la integración de asignaturas, disminuyendo la carga académica y permitiendo enfoques flexibles que mejoraron la comprensión del contenido.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se adoptaron modelos híbridos y la alternancia educativa, pasando de esquemas tradicionales a modelos con semanas-clase. Esto permitió una mejor organización del tiempo y un aprendizaje más estructurado.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se invirtió en tecnología para mejorar la conectividad y dotar las aulas con monitores, cámaras y acceso a internet. Además, se desarrolló un dominio institucional para centralizar la gestión académica.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se realizaron encuestas para conocer las condiciones de conectividad y acceso de los estudiantes. A partir de ello, se implementaron estrategias para reducir la brecha digital.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“El principal desafío fue la carga emocional. Se implementaron estrategias de acompañamiento, pero aún quedaron vacíos en términos de seguimiento y consolidación de apoyo psicosocial.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se brindaron espacios de escucha y apoyo emocional. Sin embargo, el impacto de estas acciones no fue evaluado a largo plazo, lo que deja un área de mejora en la planificación institucional.”</i>

Fuente: Elaboración del autor, Cortés (2025), a partir de la selección de unidades de significado de la Entrevista 2

El análisis de la respuesta se desarrolla en dos etapas bien diferenciadas. En primer lugar, se examina de manera individual cada una de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y posibles vacíos en la información proporcionada. Este proceso implica una evaluación detallada de las estrategias

institucionales implementadas en áreas clave como el liderazgo, la adaptación curricular, la equidad digital y el bienestar socioemocional.

En la segunda etapa, se formula un comentario general que sintetiza los hallazgos más relevantes, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de las respuestas institucionales ante la crisis. Esta reflexión permite contrastar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad detectadas, facilitando la identificación de patrones comunes y posibles limitaciones en la implementación de medidas.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas junto con las respuestas analizadas por el investigador, detallando los aspectos clave de cada una para construir una comprensión más profunda del proceso de adaptación institucional.

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas? Se evidenció un liderazgo estratégico basado en comunicación y confianza. Se implementaron estrategias de estabilidad y continuidad educativa, pero no se mencionan medidas concretas para la capacitación docente en la gestión del cambio.
2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente? Si bien se promovió el acompañamiento pedagógico, la carga emocional de los docentes fue un desafío significativo. No se detallan incentivos específicos o mecanismos de apoyo emocional, lo que deja un vacío en la estrategia de bienestar del personal.
3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis? Se utilizaron pruebas externas y evaluaciones cuantitativas para medir el impacto de las estrategias implementadas. Este enfoque permitió detectar fortalezas y debilidades en el proceso de adaptación institucional.
4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes? Se priorizaron aprendizajes esenciales y se promovió la integración de asignaturas, lo que permitió flexibilizar el currículo y mejorar la calidad del aprendizaje.
5. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis? Se adoptaron modelos híbridos y de alternancia, lo que permitió mejorar la planificación académica. Sin embargo, no se especifica si hubo un análisis posterior para evaluar su efectividad.

6. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación? Se realizó una inversión significativa en infraestructura digital y se estableció un dominio institucional. Estas medidas representaron avances en la equidad digital y la accesibilidad educativa.
7. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual? Se identificaron las condiciones de conectividad de los estudiantes y se implementaron estrategias para reducir la brecha digital. No obstante, no se mencionan acciones para garantizar el acceso continuo a estos recursos.
8. ¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa? Se llevaron a cabo estrategias de acompañamiento socioemocional, pero no se documentaron mecanismos de seguimiento o evaluación de su impacto en la comunidad educativa.
9. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes? Se habilitaron espacios de escucha y apoyo emocional, pero no se reporta un seguimiento estructurado a largo plazo para evaluar su efectividad.

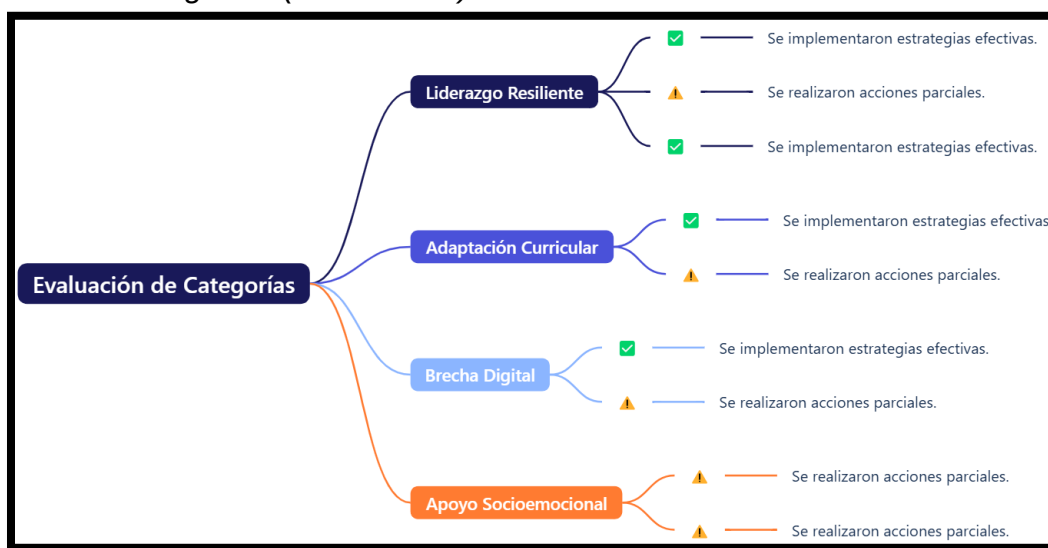
Tabla 12
Resumen de hallazgos por categoría (entrevista 2)

Categoría	Pregunta Orientadora	Nivel de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Apoyo Socioemocional	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	⚠ Se realizaron acciones parciales.

Fuente: Elaboración del autor, Cortés (2025) a partir de las respuestas obtenidas en la entrevista 2 y el nivel de valoración establecido para el análisis de la información.

El análisis general de las respuestas evidencia que la institución implementó estrategias efectivas en liderazgo, adaptación curricular y acceso a la tecnología, lo que permitió mitigar parte del impacto de la crisis educativa. Se destaca un liderazgo basado en la comunicación y la confianza, facilitando la continuidad académica a través de la integración curricular y modelos híbridos de enseñanza.

Figura 17
Evaluación de categorías (entrevista 2)



La evaluación de categorías, los resultados permiten identificar los avances logrados en la gestión educativa y las áreas que requieren mayor atención para garantizar un entorno de enseñanza y aprendizaje más equitativo y efectivo (Sánchez, 2023; Suárez y Rodríguez, 2022).

Categoría liderazgo resiliente

En términos del liderazgo educativo, este ha sido un factor clave en la adaptación a los cambios y en la implementación de estrategias de gestión. El liderazgo resiliente se ajustó de manera efectiva ante situaciones imprevistas, fundamentándose en la comunicación y la confianza. Durante la crisis, se diseñaron estrategias específicas para transmitir tranquilidad y evitar el desbalance de la institución. Esta proactividad en la comunicación asertiva no solo permitió fortalecer al equipo, sino que también garantizó la continuidad del proceso educativo, esencial en momentos de incertidumbre. La

capacidad de los líderes para mantener un ambiente de confianza y apertura fue crucial para que el equipo se sintiera apoyado y comprometido.

Para motivar y apoyar al equipo docente, la institución promovió el acompañamiento pedagógico y la formación docente, reconociendo la importancia del desarrollo profesional continuo. Sin embargo, se identificó que la mayor dificultad radicaba en la carga emocional que enfrentaban los educadores. Ante este desafío, se centraron en implementar estrategias de motivación y estabilidad, creando un entorno que priorizara el bienestar emocional del personal. Estas medidas no solo ayudaron a mitigar el estrés, sino que también fomentaron un sentido de comunidad y colaboración entre los docentes.

La efectividad del liderazgo en tiempos de crisis se midió a través de indicadores cuantitativos, como pruebas externas, que permitieron evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Este enfoque basado en datos facilitó un análisis riguroso de los avances en la recuperación del aprendizaje, asegurando que las decisiones se fundamentaran en evidencias concretas. A través de esta evaluación, los líderes pudieron ajustar sus enfoques y continuar mejorando las prácticas educativas.

El liderazgo resiliente se caracterizó por su capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas, su enfoque en la comunicación y la confianza, así como su compromiso con el bienestar del equipo docente. Las medidas tomadas para motivar y apoyar a los educadores, junto con la evaluación constante de la efectividad de las estrategias, reflejan un liderazgo que no solo busca resultados académicos, sino que también valora la salud emocional y el desarrollo profesional de su comunidad educativa.

En el análisis evidenció que en esta categoría se implementaron estrategias efectivas en varios casos, permitiendo una dirección organizativa adecuada. Sin embargo, en algunas situaciones solo se realizaron acciones parciales, lo que sugiere que la capacidad de respuesta de las instituciones educativas fue desigual y dependió de los recursos disponibles y de la preparación de los equipos directivos (Torres, 2014). Según el análisis de modelos emergentes, los rectores han tenido que adoptar un enfoque de liderazgo distribuido y transformacional para responder a las nuevas exigencias del sistema educativo.

Categoría adaptación curricular

La adaptación curricular se convirtió en una necesidad imperante en tiempos complejos. La adaptación curricular se llevó a cabo de manera estratégica para atender las necesidades de los estudiantes en un contexto de crisis. En este proceso, se priorizaron los aprendizajes esenciales, lo que significó un enfoque en aquellos contenidos que resultan fundamentales para el desarrollo académico y personal de los alumnos. Además, se promovió la integración de asignaturas, lo que no solo disminuyó la carga académica, sino que también facilitó enfoques flexibles que mejoraron la comprensión del contenido. Esta integración permitió a los estudiantes ver las conexiones entre diferentes áreas del conocimiento, haciendo el aprendizaje más significativo y relevante.

Asimismo, se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis educativa. Se adoptaron modelos híbridos y la alternancia educativa, transformando los esquemas tradicionales en modelos más dinámicos que incluían semanas-clase. Este enfoque innovador permitió una mejor organización del tiempo, optimizando las sesiones de aprendizaje y ofreciendo a los estudiantes una estructura más clara y accesible. La alternancia educativa, en particular, ayudó a equilibrar el aprendizaje presencial y virtual, asegurando que todos los alumnos tuvieran la oportunidad de participar activamente en su proceso educativo, independientemente de las circunstancias.

La adaptación curricular se centró en la priorización de aprendizajes esenciales y en la integración de asignaturas, junto con la implementación de modelos metodológicos híbridos. Estas estrategias no solo respondieron a las necesidades inmediatas de los estudiantes durante la crisis, sino que también sentaron las bases para un aprendizaje más comprensible y accesible, promoviendo así un entorno educativo más resiliente y adaptativo. Se identificó que, en la mayoría de los casos, las instituciones lograron implementar estrategias efectivas para ajustar los planes de estudio y metodologías de enseñanza a las nuevas condiciones.

No obstante, en algunos contextos, los cambios curriculares fueron parciales debido a limitaciones en la capacitación docente o en el acceso a recursos didácticos adecuados (Reimers y Schleicher, 2020). La adopción de modelos híbridos y la

implementación de metodologías activas han sido estrategias clave para la adecuación del currículo a las nuevas realidades educativas.

Categoría brecha digital

La pandemia y otras crisis evidenciaron la necesidad de reducir la brecha digital en el sistema educativo. La brecha digital se abordó de manera integral para garantizar la disponibilidad de recursos digitales para la educación. Se invirtió en tecnología con el objetivo de mejorar la conectividad, dotando las aulas con monitores, cámaras y acceso a internet. Esta inversión fue crucial para facilitar un entorno de aprendizaje más interactivo y accesible, permitiendo que tanto docentes como estudiantes se beneficiaran de herramientas digitales que enriquecen el proceso educativo. Además, se desarrolló un dominio institucional que centraliza la gestión académica, lo que simplificó el acceso a recursos y materiales educativos, favoreciendo una experiencia de aprendizaje más organizada y eficiente.

Para mejorar el acceso a la educación virtual, se llevaron a cabo encuestas que permitieron conocer las condiciones de conectividad y acceso de los estudiantes. Esta información fue fundamental para identificar las necesidades específicas de cada alumno y, a partir de ello, se implementaron estrategias concretas para reducir la brecha digital. Estas acciones no solo buscaron equipar a los estudiantes con la tecnología necesaria, sino que también se enfocaron en garantizar que todos tuvieran la oportunidad de participar en la educación virtual, independientemente de sus circunstancias personales o socioeconómicas.

La garantía de disponibilidad de recursos digitales y las acciones para mejorar el acceso a la educación virtual reflejan un compromiso decidido por parte de las instituciones educativas para cerrar la brecha digital. A través de inversiones en tecnología y la implementación de estrategias basadas en datos, se logró crear un entorno educativo más inclusivo y accesible, asegurando que todos los estudiantes tuvieran las herramientas necesarias para continuar su aprendizaje en un mundo cada vez más digital.

En esta evaluación, se observó que se implementaron estrategias efectivas para mejorar el acceso a tecnologías digitales y plataformas de aprendizaje en línea. Sin

embargo, también se identificó que algunas de estas acciones fueron parciales, dejando a ciertos grupos de estudiantes en situación de desventaja. La falta de infraestructura digital en algunas regiones y las limitaciones económicas de las familias contribuyeron a que la brecha digital siguiera siendo un desafío importante (Rodríguez et al., 2020). Se ha documentado que la formación en competencias digitales para docentes y la distribución de dispositivos han sido elementos esenciales para mitigar este problema.

Categoría apoyo socioemocional

El bienestar socioemocional de los estudiantes y docentes ha cobrado gran relevancia en tiempos complejos. El bienestar emocional de la comunidad educativa se promovió en un contexto donde la carga emocional representaba un desafío significativo. Para abordar esta situación, se implementaron diversas estrategias de acompañamiento, enfocadas en ofrecer apoyo a docentes y estudiantes. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, se identificaron vacíos en términos de seguimiento y consolidación del apoyo psicosocial, lo que resalta la necesidad de un enfoque más integral y sostenido.

Para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes, se brindaron espacios de escucha y apoyo emocional. Estos espacios permitieron que los miembros de la comunidad educativa expresaran sus preocupaciones y emociones, fomentando un ambiente de empatía y comprensión. No obstante, el impacto de estas acciones no fue evaluado a largo plazo, lo que representa un área de mejora en la planificación institucional. La falta de evaluación dificultó la identificación de los efectos reales de las estrategias implementadas y limitó la capacidad de la institución para ajustar y mejorar sus enfoques de apoyo emocional.

En este sentido, aunque se tomaron medidas para promover el bienestar emocional de la comunidad educativa, es evidente que se requiere un enfoque más estructurado y evaluativo. La implementación de estrategias de acompañamiento y espacios de escucha son pasos importantes, pero es esencial que estas acciones sean parte de un plan continuo que incluya seguimiento y evaluación para garantizar un apoyo efectivo y sostenible en el tiempo. Esto no solo beneficiará a los docentes y estudiantes, sino que también contribuirá a crear un entorno educativo más saludable y resiliente.

Sin embargo, la evaluación reveló que en esta categoría no se lograron implementar estrategias completamente efectivas. En su mayoría, solo se realizaron acciones parciales, lo que indica que las políticas de apoyo emocional y psicológico no fueron suficientemente estructuradas o accesibles para toda la comunidad educativa (Segura & López, 2021). Se destaca la necesidad de programas de acompañamiento emocional sostenibles, que integren tanto el apoyo institucional como la participación comunitaria.

El análisis de la implementación de estrategias educativas en tiempos complejos pone de manifiesto que, si bien se lograron avances en liderazgo resiliente, adaptación curricular y brecha digital, el apoyo socioemocional sigue siendo un reto pendiente. La falta de estrategias integrales en esta última categoría evidencia la necesidad de fortalecer programas de acompañamiento emocional para estudiantes y docentes. Para avanzar en la mejora del sistema educativo, se recomienda desarrollar estrategias de liderazgo más inclusivas, garantizar una mayor equidad digital y estructurar mecanismos de apoyo socioemocional que atiendan de manera efectiva las necesidades de la comunidad educativa.

Entrevista 3

En este apartado se presentan los hallazgos de la tercera entrevista realizada a un rector de una institución educativa. A partir de las preguntas orientadoras, se exploran aspectos clave como el liderazgo resiliente, la adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional. Las citas textuales extraídas de la entrevista reflejan las estrategias implementadas, los retos enfrentados y las oportunidades de mejora en la institución.

Tabla 13
Entrevista 3 (respuestas)

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“La pandemia fue un reto para todos. Implementamos estrategias de educación remota adaptadas a las condiciones del sector rural y urbano, utilizando plataformas digitales, WhatsApp y guías impresas. Fue fundamental garantizar la comunicación con estudiantes y familias para dar continuidad al aprendizaje.”</i>

¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se promovió la adaptación de estrategias pedagógicas y se alentó a los docentes a innovar en sus prácticas. También se priorizó la formación en herramientas digitales para mejorar su capacidad de enseñanza en entornos remotos.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se realizaron diagnósticos al regreso a la presencialidad, evaluaciones de desempeño y estrategias de nivelación para identificar rezagos en el aprendizaje y medir la efectividad de las acciones implementadas.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron aprendizajes fundamentales y se aplicaron metodologías flexibles. Se implementó la integración de áreas y el uso de TIC para fortalecer el proceso educativo en la presencialidad.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se promovió la transformación de la práctica docente. Algunos educadores continuaron con el uso de TIC y recursos audiovisuales, mientras que otros retomaron metodologías tradicionales.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se logró la dotación de equipos para estudiantes y se fortaleció la infraestructura tecnológica, permitiendo una mayor integración de herramientas digitales en el aprendizaje.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se establecieron estrategias de comunicación con las familias para garantizar la conexión de los estudiantes. Se hizo entrega de dispositivos y se utilizaron plataformas accesibles para la enseñanza.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se implementaron estrategias de acompañamiento socioemocional y actividades para fortalecer la confianza y el sentido de comunidad entre estudiantes y docentes.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se brindaron espacios de escucha y apoyo emocional para docentes y estudiantes, promoviendo un ambiente de resiliencia en la comunidad educativa.”</i>

Fuente: Elaboración del autor, Cortés (2025), a partir de la selección de unidades de significado de la Entrevista 3

El análisis de las respuestas se realiza de manera individual para cada una de las preguntas presentadas en la tabla anterior. En primer lugar, se examina cada respuesta con el fin de identificar tendencias, fortalezas y posibles vacíos en la información proporcionada. Este proceso permite evaluar en detalle las estrategias implementadas en áreas clave como el liderazgo, la adaptación curricular, la equidad digital y el bienestar socioemocional.

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?

La institución reaccionó de manera efectiva ante la crisis, adaptando estrategias de educación remota según las condiciones del sector. Se logró garantizar la comunicación con estudiantes y familias, lo que permitió mantener la continuidad educativa. Sin embargo, no se mencionan estrategias específicas para la capacitación de docentes en este proceso.

2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?
Aunque se promovió la innovación pedagógica y la formación en herramientas digitales, no se especifican incentivos o mecanismos concretos de apoyo emocional o profesional. La falta de una estrategia clara en este sentido sugiere un margen de mejora en la motivación del equipo docente.
3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?
Se implementaron diagnósticos y evaluaciones de desempeño que permitieron medir el impacto de las estrategias adoptadas. Esta evaluación estructurada es una fortaleza, ya que permitió identificar rezagos y diseñar planes de nivelación.
4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?
5. Se priorizaron aprendizajes esenciales y se flexibilizaron metodologías, lo que demuestra una estrategia efectiva para ajustar el currículo a las necesidades del contexto. La integración de áreas y el uso de TIC fortalecieron la enseñanza.
6. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?
Si bien algunos docentes adoptaron nuevas herramientas digitales y metodologías innovadoras, otros retomaron prácticas tradicionales. Esto indica que las transformaciones no fueron homogéneas, lo que podría representar un desafío en la consolidación de nuevas estrategias de enseñanza.
7. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?
La dotación de equipos y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica representaron avances significativos en la equidad digital. Estas acciones facilitaron el acceso de los estudiantes a herramientas educativas esenciales.
8. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?
Se implementaron estrategias para garantizar la conexión de los estudiantes mediante entrega de dispositivos y plataformas accesibles. Sin embargo, no se menciona si se brindó capacitación a las familias para optimizar su uso.
9. ¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?
Se llevaron a cabo acciones de acompañamiento socioemocional, aunque no se especifica la frecuencia ni el impacto de estas intervenciones. Esto sugiere que, si bien hubo esfuerzos, podrían haberse fortalecido con estrategias más estructuradas.

10. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?

Se habilitaron espacios de apoyo emocional, lo que contribuyó a la resiliencia de la comunidad educativa. No obstante, no se menciona si se realizaron seguimientos a largo plazo para evaluar su efectividad.

Posteriormente, se desarrolla un análisis para cada pregunta orientadora, proporcionando un comentario específico sobre la efectividad de las estrategias implementadas. Finalmente, se elabora una síntesis general que permite contrastar los principales hallazgos y evaluar el impacto global de las decisiones institucionales tomadas durante la crisis. Estos hallazgos resaltan la importancia de la comunicación, la flexibilidad curricular y el fortalecimiento del bienestar socioemocional en la gestión del liderazgo educativo.

Tabla 14

Resumen de hallazgos por categoría (Entrevista 3)

Categoría	Pregunta Orientadora	Nivel de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Apoyo Socioemocional	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	⚠ Se realizaron acciones parciales.

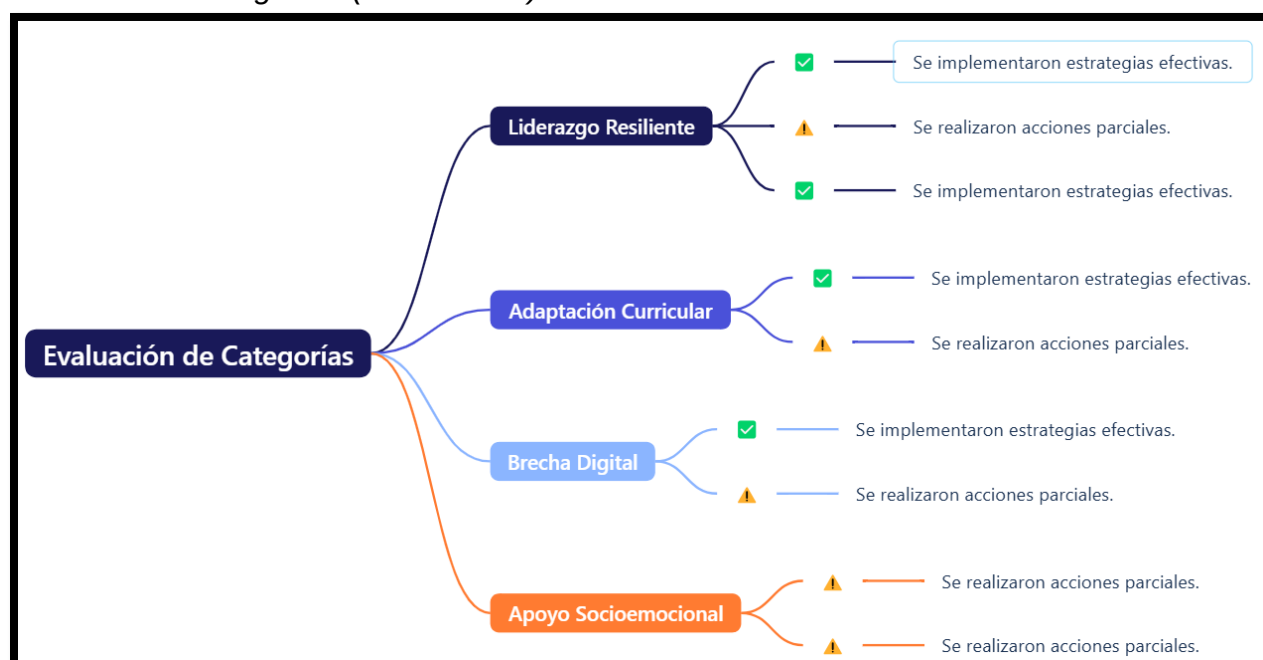
El liderazgo y la innovación en la gestión educativa fueron clave en la respuesta ante la crisis. Se implementaron estrategias efectivas en la adaptación curricular, el uso de tecnologías y la evaluación del aprendizaje. La integración de herramientas digitales

y metodologías flexibles contribuyó a mejorar la calidad educativa y la continuidad del aprendizaje.

Sin embargo, se identificaron áreas en las que las acciones fueron parciales, especialmente en la motivación docente, el bienestar socioemocional y la accesibilidad digital. A pesar de los esfuerzos, la pandemia evidenció la necesidad de fortalecer estos aspectos para garantizar una educación integral y equitativa.

Figura 18

Evolución de categorías (entrevista 3)



Nota. Elaboración del autor, Cortés (2025) con base en los hallazgos por categorías (Entrevista 3)

Los resultados de la presente evaluación permiten identificar los avances logrados en la gestión educativa y las áreas que requieren mayor atención para garantizar un entorno de enseñanza y aprendizaje más equitativo y efectivo (Sánchez, 2023; Suárez y Rodríguez, 2022).

Categoría liderazgo resiliente

El liderazgo resiliente se ajustó de manera significativa ante las situaciones imprevistas que presentó la pandemia. Para enfrentar este reto, se implementaron

estrategias de educación remota que se adaptaron a las particularidades del sector rural y urbano. Esto incluyó el uso de plataformas digitales, WhatsApp y guías impresas, lo que permitió garantizar la continuidad del aprendizaje. La comunicación efectiva con estudiantes y familias fue fundamental en este proceso, asegurando que todos los involucrados estuvieran informados y apoyados a lo largo de la transición hacia la educación a distancia.

Para motivar y apoyar al equipo docente, la institución promovió la adaptación de estrategias pedagógicas y alentó a los docentes a innovar en sus prácticas educativas. Este enfoque no solo fomentó la creatividad entre los docentes, sino que también les permitió experimentar con nuevas metodologías que se alineaban mejor con las necesidades de sus estudiantes en un entorno cambiante. Además, se priorizó la formación en herramientas digitales, lo que mejoró la capacidad de enseñanza del equipo docente en entornos remotos y les brindó las habilidades necesarias para utilizar eficazmente la tecnología en su práctica diaria.

La efectividad del liderazgo en tiempos de crisis se midió a través de diagnósticos realizados al regreso a la presencialidad. Se llevaron a cabo evaluaciones de desempeño y se implementaron estrategias de nivelación para identificar rezagos en el aprendizaje. Estas acciones permitieron no solo medir el impacto de las decisiones tomadas durante la crisis, sino también ajustar las estrategias educativas para responder adecuadamente a las necesidades de los estudiantes. La evaluación continua del liderazgo y de las acciones implementadas es clave para garantizar que se tomen decisiones informadas y efectivas en el futuro.

El liderazgo institucional demostró ser adaptable y proactivo ante situaciones imprevistas, implementando estrategias de educación remota, apoyando a los docentes en su desarrollo profesional y midiendo la efectividad de sus acciones. Este enfoque resiliente es fundamental para construir una comunidad educativa capaz de enfrentar futuros desafíos. De tal manera que, se evidenció que en esta categoría se implementaron estrategias efectivas en varios casos, permitiendo una dirección organizativa adecuada. Sin embargo, en algunas situaciones solo se realizaron acciones parciales, lo que sugiere que la capacidad de respuesta de las instituciones educativas fue desigual y dependió de los recursos disponibles y de la preparación de los equipos

directivos (Torres, 2014). Según el análisis de modelos emergentes, los rectores han tenido que adoptar un enfoque de liderazgo distribuido y transformacional para responder a las nuevas exigencias del sistema educativo.

Categoría adaptación curricular

En términos de la adaptación curricular se identificó que, en la mayoría de los casos, las instituciones lograron implementar estrategias efectivas para ajustar los planes de estudio y metodologías de enseñanza a las nuevas condiciones. La adaptación curricular fue esencial para atender las necesidades de los estudiantes durante la crisis. Se realizaron modificaciones significativas en los contenidos y metodologías, priorizando aprendizajes fundamentales que son esenciales para el desarrollo académico y personal de los alumnos. Las metodologías flexibles se aplicaron para permitir una mayor adaptabilidad a las diversas circunstancias que enfrentaban los estudiantes. Además, se implementó la integración de áreas de conocimiento y se promovió el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para fortalecer el proceso educativo en la presencialidad.

En respuesta a la crisis, se promovió una transformación en la práctica docente. Algunos educadores optaron por continuar utilizando TIC y recursos audiovisuales, lo que les permitió mantener un enfoque moderno y dinámico en su enseñanza. Esta continuidad en el uso de herramientas digitales fue crucial para mantener el interés y la participación de los estudiantes. Por otro lado, otros docentes decidieron retomar metodologías tradicionales, lo que refleja la diversidad de enfoques y estilos de enseñanza que coexistieron durante este periodo. Esta variedad permitió que cada educador eligiera el método que mejor se adaptaba a sus estudiantes y al contexto en el que se encontraban.

La adaptación curricular incluyó la priorización de aprendizajes esenciales y la aplicación de metodologías flexibles, integrando áreas de conocimiento y utilizando TIC para enriquecer el proceso educativo. Los cambios metodológicos promovieron la transformación de la práctica docente, permitiendo una combinación de enfoques que respondieron a las necesidades de los estudiantes durante la crisis. Esta capacidad de adaptación es crucial para garantizar una educación de calidad, incluso en situaciones

desafiantes. No obstante, en algunos contextos, los cambios curriculares fueron parciales debido a limitaciones en la capacitación docente o en el acceso a recursos didácticos adecuados (Reimers y Schleicher, 2020). La adopción de modelos híbridos y la implementación de metodologías activas han sido estrategias clave para la adecuación del currículo a las nuevas realidades educativas

Categoría brecha digital

Por otra parte, la pandemia puso en evidencia la necesidad de reducir la brecha digital en el sistema educativo. La brecha digital es un desafío significativo en la educación, y se tomaron diversas medidas para garantizar la disponibilidad de recursos digitales y mejorar el acceso a la educación virtual.

Según lo expuesto por el informante clave, para que los estudiantes tuvieran acceso a la educación digital, se logró la dotación de equipos para ellos, lo que implicó la entrega de computadoras, tabletas u otros dispositivos necesarios para el aprendizaje en línea. Además, se fortaleció la infraestructura tecnológica de las instituciones educativas, permitiendo una mayor integración de herramientas digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta mejora en la infraestructura fue clave para facilitar el uso efectivo de tecnologías en el aula y en el hogar.

Asimismo, se implementaron varias estrategias de comunicación con las familias para garantizar que los estudiantes pudieran conectarse a las plataformas educativas. Estas estrategias incluyeron la información sobre el uso de recursos digitales y el apoyo técnico necesario. Además, se hizo entrega de dispositivos a aquellos estudiantes que no contaban con ellos, asegurando así que todos tuvieran la oportunidad de participar en la educación virtual. También se utilizaron plataformas accesibles para la enseñanza, lo que facilitó el acceso a contenidos educativos y la interacción entre docentes y estudiantes. Este enfoque garantizó que las barreras tecnológicas se redujeran, permitiendo que más estudiantes pudieran beneficiarse de la educación en línea.

Según lo expuesto, se llevaron a cabo acciones concretas para cerrar la brecha digital en la educación. La dotación de equipos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y las estrategias de comunicación con las familias fueron fundamentales para mejorar el acceso a la educación virtual. Estas medidas no solo facilitaron el aprendizaje

durante la crisis, sino que también sentaron las bases para un futuro más inclusivo en el ámbito educativo.

Se interpretó que se implementaron estrategias efectivas para mejorar el acceso a tecnologías digitales y plataformas de aprendizaje en línea. Sin embargo, también se identificó que algunas de estas acciones fueron parciales, dejando a ciertos grupos de estudiantes en situación de desventaja. La falta de infraestructura digital en algunas regiones y las limitaciones económicas de las familias contribuyeron a que la brecha digital siguiera siendo un desafío importante (Rodríguez et al., 2020). Se ha documentado que la formación en competencias digitales para docentes y la distribución de dispositivos han sido elementos esenciales para mitigar este problema.

Categoría apoyo socioemocional

El bienestar socioemocional de la comunidad educativa es fundamental, especialmente en tiempos de crisis. Se implementaron diversas estrategias para promover este bienestar y atender el impacto emocional tanto en docentes como en estudiantes. Para fomentar el bienestar emocional, se implementaron estrategias de acompañamiento socioemocional. Estas estrategias incluyeron actividades diseñadas para fortalecer la confianza y el sentido de comunidad entre estudiantes y docentes. Al crear un ambiente de apoyo y colaboración, se ayudó a los miembros de la comunidad educativa a sentirse más conectados y respaldados durante un periodo desafiante.

Se establecieron espacios de escucha y apoyo emocional para atender las necesidades de docentes y estudiantes. Estos espacios permitieron a los educadores y alumnos expresar sus preocupaciones, sentimientos y experiencias, promoviendo un ambiente de resiliencia. La posibilidad de compartir y recibir apoyo emocional fue crucial para ayudar a la comunidad a afrontar los desafíos que surgieron durante la crisis. La promoción del bienestar socioemocional se llevó a cabo mediante estrategias de acompañamiento y actividades que fortalecieron la comunidad educativa. Además, los mecanismos de escucha y apoyo emocional fueron esenciales para mitigar el impacto emocional en docentes y estudiantes, creando un entorno más resiliente y solidario. Estas acciones son fundamentales para garantizar no solo el aprendizaje académico, sino también el desarrollo integral de los individuos dentro de la comunidad educativa.

Por último, el bienestar socioemocional de los estudiantes y docentes ha cobrado gran relevancia en tiempos complejos. Sin embargo, la evaluación reveló que en esta categoría no se lograron implementar estrategias completamente efectivas. En su mayoría, solo se realizaron acciones parciales, lo que indica que las políticas de apoyo emocional y psicológico no fueron suficientemente estructuradas o accesibles para toda la comunidad educativa (Segura y López, 2021). Se destaca la necesidad de programas de acompañamiento emocional sostenibles, que integren tanto el apoyo institucional como la participación comunitaria.

En síntesis, en el análisis de la figura 18 de la evaluación de categorías respalda los hallazgos documentados, se confirma que en liderazgo resiliente, adaptación curricular y brecha digital se implementaron estrategias efectivas en algunos contextos, pero con acciones parciales en otros. Sin embargo, el apoyo socioemocional mostró una mayor deficiencia, ya que solo se implementaron acciones parciales en todos los casos evaluados. Esto refuerza la necesidad de establecer estrategias integrales y sostenibles para garantizar el bienestar emocional de la comunidad educativa.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que, si bien se lograron avances en liderazgo resiliente, adaptación curricular y brecha digital, el apoyo socioemocional sigue siendo un reto pendiente. La falta de estrategias integrales en esta última categoría evidencia la necesidad de fortalecer programas de acompañamiento emocional para estudiantes y docentes. Para avanzar en la mejora del sistema educativo, se recomienda desarrollar estrategias de liderazgo más inclusivas, garantizar una mayor equidad digital y estructurar mecanismos de apoyo socioemocional que atiendan de manera efectiva las necesidades de la comunidad educativa.

Entrevista 4

En este apartado se presentan los hallazgos de la cuarta entrevista realizada a una rectora de una institución educativa. A partir de las preguntas orientadoras, se exploran aspectos clave como el liderazgo resiliente, la adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional. Las citas textuales extraídas de la entrevista reflejan las estrategias implementadas, los retos enfrentados y las oportunidades de mejora en la institución.

Tabla 15
Entrevista 4 (respuestas)

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“El liderazgo en un contexto tan desafiante ha requerido generar confianza, fomentar el trabajo en equipo y liderar con el ejemplo. Además, se ha trabajado en la motivación de los docentes para mantener el compromiso con la comunidad educativa.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se ha promovido el desarrollo profesional y el acompañamiento a los docentes, buscando que asuman modelos educativos emergentes y metodologías innovadoras. Sin embargo, hay resistencia al cambio en algunos casos.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“El seguimiento se ha realizado a través del cumplimiento de metas institucionales establecidas por el Ministerio de Educación, además de la observación de la respuesta de los docentes y estudiantes ante los desafíos.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se ha incentivado la flexibilidad curricular y la autonomía docente para adaptar los contenidos según la realidad de los estudiantes, promoviendo estrategias activas y proyectos interdisciplinarios.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se ha trabajado en la construcción de metodologías diversas que incluyan herramientas digitales y enfoques participativos. Sin embargo, la falta de recursos ha limitado su implementación efectiva.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se han presentado proyectos a la Secretaría de Educación y se han buscado apoyos de organismos internacionales para mejorar la infraestructura tecnológica, aunque los avances han sido limitados por la falta de financiación.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se han explorado diversas estrategias, pero la falta de conectividad y equipos adecuados sigue siendo un desafío para la mayoría de los estudiantes.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se ha identificado la necesidad de acompañamiento psicosocial tanto para docentes como para estudiantes. Sin embargo, la falta de personal especializado limita la efectividad de estas acciones.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se han abierto espacios de diálogo y reflexión, pero no se ha logrado consolidar un programa institucional de apoyo emocional con seguimiento estructurado.”</i>

El análisis de la respuesta se desarrolla en dos etapas bien diferenciadas. En primer lugar, se examina de manera individual cada una de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y posibles vacíos en la información proporcionada. Este proceso implica una evaluación detallada de las estrategias institucionales implementadas en áreas clave como el liderazgo, la adaptación curricular, la equidad digital y el bienestar socioemocional.

En la segunda etapa, se formula un comentario general que sintetiza los hallazgos más relevantes, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de las respuestas institucionales ante la crisis. Esta reflexión permite contrastar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad detectadas, facilitando la identificación de patrones comunes y posibles limitaciones en la implementación de medidas.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas junto con las respuestas analizadas por la autora de esta investigación, detallando los aspectos clave de cada una para construir una comprensión más profunda del proceso de adaptación institucional.

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?

El directivo docente enfatiza la importancia de generar confianza y fomentar el trabajo en equipo. Su liderazgo se basa en el ejemplo y la motivación del personal docente. No obstante, no se mencionan estrategias concretas de formación para la gestión del cambio o el manejo de crisis.

2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?

Se han impulsado iniciativas de formación en modelos educativos emergentes. Sin embargo, la resistencia al cambio de algunos docentes se convierte en una barrera significativa, lo que indica la necesidad de estrategias más estructuradas de motivación y acompañamiento.

3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?

Se basa en el cumplimiento de metas institucionales establecidas por el Ministerio de Educación y en la observación de la respuesta de la comunidad educativa. No se mencionan indicadores específicos de desempeño o herramientas de evaluación interna.

4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?

Se promueve la flexibilidad curricular y la autonomía docente. La estrategia ha permitido la adaptación de contenidos a la realidad de los estudiantes, pero sigue limitada por la falta de recursos tecnológicos y metodológicos.

5. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?

Se han introducido metodologías participativas y el uso de herramientas digitales. No obstante, la ausencia de infraestructura adecuada restringe su efectividad, dificultando la consolidación de estos cambios.

6. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?

Se han presentado proyectos y gestionado apoyo de organismos externos, pero la falta de financiamiento sigue siendo un obstáculo para mejorar la conectividad y el acceso a dispositivos tecnológicos.

7. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?

Se han diseñado estrategias para mejorar el acceso, pero la conectividad y la disponibilidad de equipos continúan siendo desafíos críticos. No se mencionan planes a largo plazo para superar esta brecha digital.

8. ¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?

Se reconoce la necesidad de apoyo psicosocial, pero la falta de personal especializado impide un acompañamiento estructurado. No se han consolidado estrategias institucionales sostenibles.

9. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?

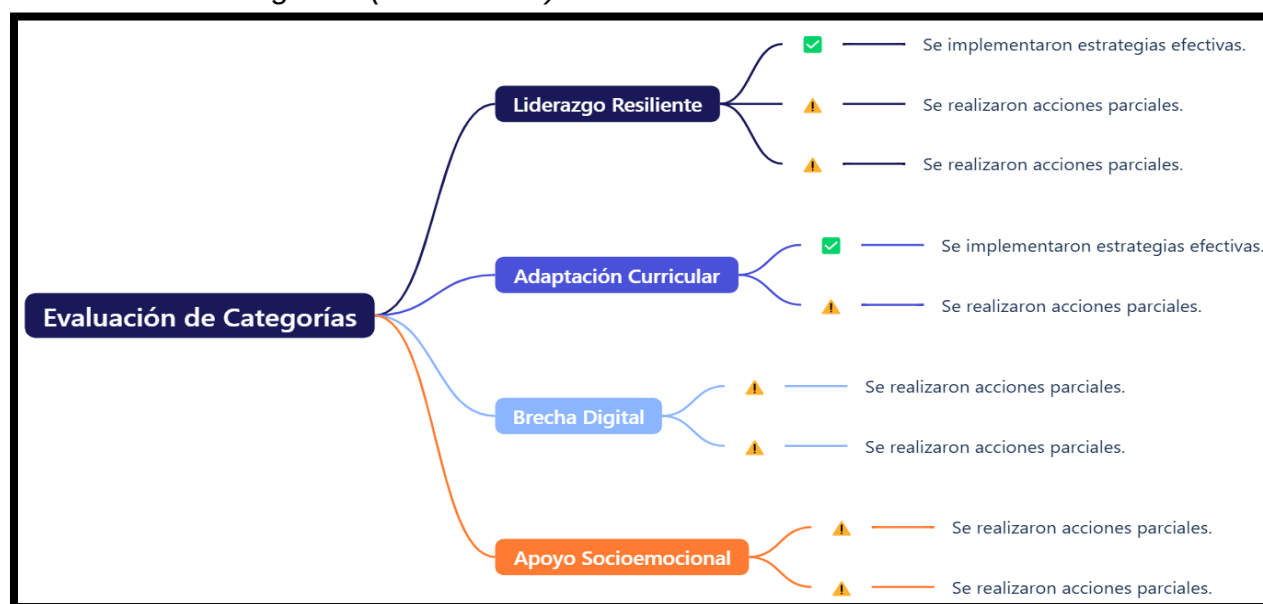
Se han creado espacios de diálogo y reflexión, aunque no se ha logrado establecer un programa integral de seguimiento y apoyo emocional.

Tabla 16
Resumen de hallazgos por categoría (Entrevista 4)

Categoría	Pregunta Orientadora	Nivel de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	⚠ Se realizaron acciones parciales.

	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Apoyo Socioemocional	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	⚠ Se realizaron acciones parciales.

Figura 19
Evaluación de categorías (entrevista 4)



Los resultados permitieron identificar los avances logrados en la gestión educativa y las áreas que requieren mayor atención para garantizar un entorno de enseñanza y aprendizaje más equitativo y efectivo (Sánchez, 2023; Suárez & Rodríguez, 2022).

Categoría liderazgo resiliente

La interpretación de las respuestas del Informante 4 sobre el liderazgo resiliente revela que, ante situaciones imprevistas, el liderazgo institucional ha tenido que adaptarse de manera significativa. Este ajuste se ha centrado en la generación de confianza, el fomento del trabajo en equipo y el liderazgo con el ejemplo, lo que ha sido fundamental para mantener el compromiso de la comunidad educativa. Para motivar y apoyar al equipo docente, la institución ha implementado medidas como el desarrollo profesional y el acompañamiento continuo, con el objetivo de que los educadores adopten modelos educativos emergentes y metodologías innovadoras.

Sin embargo, también se ha identificado una resistencia al cambio por parte de algunos docentes, lo que sugiere la necesidad de estrategias adicionales para abordar sus inquietudes. La efectividad del liderazgo en tiempos de crisis se ha medido a través del cumplimiento de metas institucionales establecidas por el Ministerio de Educación y la observación de la respuesta de docentes y estudiantes ante los desafíos. En conjunto, estas acciones reflejan un enfoque integral y adaptativo que busca fortalecer la cohesión y el compromiso en la comunidad educativa, asegurando una respuesta efectiva a las adversidades.

De tal manera, se evidenció que en esta categoría se implementaron estrategias efectivas y una dirección organizativa adecuada. Sin embargo, en algunas situaciones solo se realizaron acciones parciales, lo que sugiere que la capacidad de respuesta de las instituciones educativas fue desigual y dependió de los recursos disponibles y de la preparación de los equipos directivos (Torres, 2014). Según el análisis sobre evaluación de las categorías se ha adoptado un enfoque de liderazgo distribuido y transformacional para responder a las nuevas exigencias del sistema educativo.

Categoría adaptación curricular

La adaptación curricular ha sido esencial para atender las necesidades de los estudiantes en un contexto cambiante. Se ha promovido la flexibilidad curricular y se ha otorgado autonomía docente, permitiendo a los educadores modificar los contenidos de acuerdo con la realidad y las circunstancias de sus estudiantes. Esto ha dado lugar a la implementación de estrategias activas y proyectos interdisciplinarios, que buscan involucrar a los alumnos de manera más efectiva en su proceso de aprendizaje.

Además, se han realizado cambios metodológicos significativos para responder a la crisis, trabajando en la construcción de metodologías diversas que incorporan herramientas digitales y enfoques participativos. Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas se ha visto limitada por la falta de recursos, lo que ha dificultado la implementación de estas metodologías de manera integral. De tal manera, la adaptación curricular ha buscado ser flexible y responder a las necesidades de los estudiantes, aunque enfrenta desafíos significativos en términos de recursos y apoyo.

Por otra parte, se identificó que, en la mayoría de los casos, esta institución logró implementar estrategias efectivas para ajustar los planes de estudio y metodologías de enseñanza a las nuevas condiciones. No obstante, en algunos contextos, los cambios curriculares fueron parciales debido a limitaciones en la capacitación docente o en el acceso a recursos didácticos adecuados (Reimers & Schleicher, 2020). La adopción de modelos híbridos y la implementación de metodologías activas han sido estrategias clave para la adecuación del currículo a las nuevas realidades educativas.

Categoría brecha digital

Además, los resultados correspondientes a la entrevista 4, se observó que en esta categoría no se lograron implementar estrategias completamente efectivas, sino solo acciones parciales. La brecha digital ha presentado un desafío significativo en el ámbito educativo, especialmente en la garantía de recursos digitales para la enseñanza. Para abordar esta situación, se han presentado proyectos a la Secretaría de Educación y se han buscado apoyos de organismos internacionales con el objetivo de mejorar la infraestructura tecnológica.

Sin embargo, los avances en este sentido han sido limitados debido a la falta de financiación, lo que ha obstaculizado la implementación efectiva de estas iniciativas. En cuanto al acceso a la educación virtual, se han explorado diversas estrategias para mejorar la situación, pero persisten problemas críticos como la falta de conectividad y la ausencia de equipos adecuados para muchos estudiantes. Estos obstáculos siguen siendo un desafío importante, limitando la capacidad de los alumnos para participar plenamente en un entorno educativo cada vez más digitalizado. Aunque se han realizado esfuerzos para cerrar la brecha digital, los recursos y la infraestructura necesarios son insuficientes para garantizar un acceso equitativo a la educación virtual.

Esto evidencia que, aunque hubo intentos por reducir la desigualdad en el acceso a la tecnología y la conectividad, estos esfuerzos fueron insuficientes en varios contextos. La falta de infraestructura digital y las limitaciones económicas de las familias siguen siendo barreras significativas (Rodríguez et al., 2020). Se ha documentado que la formación en competencias digitales para docentes y la distribución de dispositivos han sido elementos esenciales para mitigar este problema.

Categoría apoyo socioemocional

Por último, el bienestar socioemocional de los estudiantes y docentes ha cobrado gran relevancia en tiempos complejos. La promoción del bienestar socioemocional de la comunidad educativa ha sido una prioridad, reconociendo la necesidad de acompañamiento psicosocial tanto para docentes como para estudiantes.

Sin embargo, la efectividad de estas acciones se ha visto comprometida por la falta de personal especializado, lo que limita la capacidad de la institución para ofrecer el apoyo necesario. Para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes, se han implementado mecanismos como la apertura de espacios de diálogo y reflexión, que permiten a los miembros de la comunidad educativa compartir sus experiencias y preocupaciones. No obstante, aún no se ha logrado consolidar un programa institucional de apoyo emocional que cuente con un seguimiento estructurado, lo que impide un abordaje más sistemático y eficaz de las necesidades emocionales de la comunidad. Asimismo, se han realizado esfuerzos para promover el bienestar socioemocional, la falta de recursos y de un enfoque organizado limita el alcance y la efectividad de estas iniciativas.

Sin embargo, la evaluación reveló que en esta categoría solo se realizaron acciones parciales, sin que se evidenciaran estrategias completamente efectivas. Esto indica que las políticas de apoyo emocional y psicológico no fueron suficientemente estructuradas o accesibles para toda la comunidad educativa (Segura & López, 2021). Se destaca la necesidad de programas de acompañamiento emocional sostenibles, que integren tanto el apoyo institucional como la participación comunitaria.

El análisis de la Figura 19 de evaluación de categorías respalda los hallazgos previos, pero introduce cambios en la percepción de la brecha digital y el apoyo socioemocional. Mientras que en la evaluación anterior se evidenciaron algunos avances en estos aspectos, en la nueva revisión se concluyó que las acciones implementadas fueron únicamente parciales en todos los casos evaluados. Se confirma que el apoyo socioemocional sigue siendo el aspecto más crítico, con la ausencia de estrategias completamente efectivas. Esto refuerza la necesidad de establecer planes estructurados para garantizar el bienestar emocional y el acceso equitativo a la educación digital.

De acuerdo con lo anterior, el análisis de la implementación de estrategias educativas en tiempos complejos, basado en los hallazgos del IC 4, este pone de manifiesto que, si bien se lograron avances en liderazgo resiliente y adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional siguen siendo retos pendientes. La falta de estrategias integrales en estas últimas categorías evidencia la necesidad de fortalecer programas de acompañamiento emocional y acceso a la tecnología para estudiantes y docentes. Para avanzar en la mejora del sistema educativo, se recomienda desarrollar estrategias de liderazgo más inclusivas, garantizar una mayor equidad digital y estructurar mecanismos de apoyo socioemocional que atiendan de manera efectiva las necesidades de la comunidad educativa.

Entrevista 5

En este apartado se presentan los hallazgos de la quinta entrevista realizada a un rector de una institución educativa. A partir de las preguntas orientadoras, se exploran aspectos clave como el liderazgo resiliente, la adaptación curricular, la brecha digital y el apoyo socioemocional. Las citas textuales extraídas de la entrevista reflejan las estrategias implementadas, los retos enfrentados y las oportunidades de mejora en la institución.

Tabla 17
Entrevista 5 (respuestas)

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“Es un reto muy grande liderar una institución con población vulnerable. La flexibilidad y la adaptabilidad se convirtieron en claves para enfrentar la pandemia, ajustando el servicio educativo según las circunstancias y necesidades de los estudiantes.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Ha sido fundamental mantener una comunicación efectiva y asertiva con el equipo docente, dejando claras las orientaciones. Se ha buscado apoyo con otras entidades para fortalecer la motivación docente y enfrentar los retos de la educación en casa.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se realizaron ajustes en el currículo y se evaluaron las estrategias pedagógicas según la respuesta de los docentes y estudiantes. Se priorizaron aprendizajes clave y se flexibilizó la evaluación para adaptarnos a la nueva realidad educativa.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron los aprendizajes esenciales con estrategias de trabajo en casa. Se utilizaron guías de aprendizaje en formato físico y digital, adaptadas a las posibilidades de los estudiantes y sus familias.”</i>

¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se flexibilizó el proceso de evaluación y se promovieron estrategias de enseñanza diferenciadas según el acceso a tecnología de los estudiantes. Sin embargo, la inclusión de estudiantes con discapacidad fue un reto significativo.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se gestionaron recursos con entidades gubernamentales y privadas, pero la falta de conectividad y equipos sigue siendo una barrera para el acceso equitativo a la educación virtual.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se establecieron diferentes estrategias de comunicación con estudiantes y familias, priorizando el uso de WhatsApp, correo electrónico y plataformas institucionales. Sin embargo, la conectividad sigue siendo limitada en muchas zonas.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se establecieron alianzas con instituciones como la UNAD y la UNIAMAZONIA para que estudiantes de Psicología apoyaran procesos de salud mental y apoyo psicosocial. Aun así, los recursos humanos y financieros son limitados para cubrir todas las necesidades.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se priorizó el desarrollo de competencias socioemocionales en el aula y se abrieron espacios de escucha con docentes y estudiantes, aunque no se logró estructurar un programa formal de atención emocional.”</i>

El análisis de la respuesta se desarrolla en dos etapas bien diferenciadas. En primer lugar, se examina de manera individual cada una de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y posibles vacíos en la información proporcionada. Este proceso implica una evaluación detallada de las estrategias institucionales implementadas en áreas clave como el liderazgo, la adaptación curricular, la equidad digital y el bienestar socioemocional.

En la segunda etapa, se formula un comentario general que sintetiza los hallazgos más relevantes, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de las respuestas institucionales ante la crisis. Esta reflexión permite contrastar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad detectadas, facilitando la identificación de patrones comunes y posibles limitaciones en la implementación de medidas.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas junto con las respuestas analizadas por el investigador, detallando los aspectos clave de cada una para construir una comprensión más profunda del proceso de adaptación institucional.

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?

El rector destaca la necesidad de adaptabilidad en un contexto de alta vulnerabilidad.

Se identificó la importancia de ajustar el currículo y mantener flexibilidad ante las

necesidades de los estudiantes. Sin embargo, no se mencionan estrategias específicas para la capacitación de los docentes en gestión de crisis.

2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?

Se enfatizó en la comunicación efectiva como eje para mantener el compromiso del equipo docente. Aunque se han buscado apoyos externos, persiste la necesidad de generar incentivos y estrategias sostenibles para mejorar la motivación del personal.

3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?

Se realizaron ajustes curriculares y de evaluación, pero no se identificaron herramientas específicas para el seguimiento del desempeño docente o el impacto de las estrategias implementadas.

4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?

Se promovió la flexibilización curricular y el trabajo autónomo mediante guías de aprendizaje. La falta de acceso a tecnología y conectividad dificultó la implementación equitativa de estos cambios.

5. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?

Se ajustó la evaluación y se introdujeron nuevas estrategias de enseñanza. No obstante, el acompañamiento a estudiantes con discapacidad sigue siendo un reto sin una solución efectiva a largo plazo.

6. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?

Se gestionaron apoyos externos, pero la falta de infraestructura tecnológica sigue siendo un obstáculo para garantizar la equidad en el acceso a la educación digital.

7. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?

Se implementaron estrategias de comunicación con estudiantes y padres, pero la brecha digital persiste y sigue afectando la participación de muchos alumnos.

8. ¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?

Se establecieron alianzas con universidades para el apoyo psicosocial, aunque la cobertura sigue siendo limitada por la falta de recursos especializados dentro de la institución.

9. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?

Se trabajó en el desarrollo de competencias socioemocionales en el aula, pero no se estructuró un programa institucional con seguimiento continuo.

Tabla 18

Resumen de hallazgos por categorías (Entrevista 5)

Categoría	Pregunta Orientadora	Nivel de Valoración
Liderazgo Resiliente	¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Adaptación Curricular	¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	☑ Se implementaron estrategias efectivas.
	¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Brecha Digital	¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
Apoyo Socioemocional	¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	⚠ Se realizaron acciones parciales.
	¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	⚠ Se realizaron acciones parciales.

Categoría liderazgo resiliente

El análisis de esta entrevista refleja la complejidad del liderazgo educativo en contextos de vulnerabilidad. Según lo expuesto por el IC5 el liderazgo resiliente en la institución se ha ajustado de manera significativa ante situaciones imprevistas, especialmente considerando que se trata de una población vulnerable. La flexibilidad y la adaptabilidad se han convertido en elementos clave para enfrentar la pandemia, permitiendo que el servicio educativo se ajuste según las circunstancias y necesidades de los estudiantes.

Para motivar y apoyar al equipo docente, ha sido fundamental mantener una comunicación efectiva y asertiva, asegurando que las orientaciones sean claras y comprensibles. Además, se ha buscado el apoyo de otras entidades para fortalecer la motivación del personal docente y enfrentar los retos que ha presentado la educación en casa. En cuanto a la medición de la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis, se han

realizado ajustes en el currículo y se han evaluado las estrategias pedagógicas basándose en la respuesta de docentes y estudiantes. Se ha priorizado el aprendizaje de contenidos clave y se ha flexibilizado la evaluación, adaptándose así a la nueva realidad educativa.

Este enfoque integral ha permitido a la institución navegar los desafíos de la crisis con un liderazgo que se adapta y responde a las necesidades de su comunidad. Asimismo, se destaca la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad para garantizar la continuidad del aprendizaje en tiempos de crisis.

Categoría adaptación curricular

La adaptación curricular ha sido crucial para atender las necesidades de los estudiantes durante tiempos de crisis. Se han priorizado los aprendizajes esenciales, implementando estrategias de trabajo en casa que permiten a los alumnos continuar su educación desde sus hogares. Para facilitar este proceso, se han utilizado guías de aprendizaje tanto en formato físico como digital, adaptadas a las posibilidades de los estudiantes y sus familias.

En cuanto a los cambios metodológicos, se ha flexibilizado el proceso de evaluación, permitiendo que se ajuste a las circunstancias de cada estudiante. Además, se han promovido estrategias de enseñanza diferenciadas que consideran el acceso a la tecnología de los estudiantes, asegurando que todos tengan la oportunidad de aprender de acuerdo con sus recursos. Sin embargo, la inclusión de estudiantes con discapacidad ha representado un reto significativo, ya que se requieren adaptaciones adicionales y un enfoque más personalizado para garantizar su participación plena en el proceso educativo. Aunque se han implementado diversas estrategias para modificar contenidos y metodologías, los desafíos persisten, especialmente en lo que respecta a la inclusión efectiva de todos los estudiantes.

También, se comprende un esfuerzo por priorizar aprendizajes esenciales y flexibilizar las estrategias de evaluación. Sin embargo, la inclusión de estudiantes con discapacidad presentó retos adicionales, debido a las limitaciones en el acceso a tecnología y recursos adecuados.

Categoría brecha digital

La brecha digital ha sido un desafío significativo en el acceso a la educación, y se han realizado esfuerzos para garantizar la disponibilidad de recursos digitales. Se gestionaron recursos con entidades gubernamentales y privadas, pero la falta de conectividad y la insuficiencia de equipos continúan siendo barreras importantes que impiden un acceso equitativo a la educación virtual.

Según lo expuesto por IC5 para mejorar el acceso a la educación virtual, se han implementado diversas estrategias de comunicación con estudiantes y familias. Se priorizó el uso de WhatsApp, correo electrónico y plataformas institucionales como principales herramientas para mantener el contacto y facilitar el aprendizaje. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la conectividad sigue siendo limitada en muchas zonas, lo que obstaculiza la efectividad de estas estrategias y el acceso general a la educación virtual.

En este sentido, aunque se han realizado acciones para cerrar la brecha digital, las limitaciones en conectividad y recursos siguen representando un reto considerable para garantizar una educación inclusiva y accesible para todos. La comunicación efectiva con docentes, estudiantes y familias fue clave para enfrentar los desafíos de la educación remota, aunque la brecha digital sigue siendo un obstáculo significativo.

Categoría apoyo socioemocional

Según lo expuesto por el IC5 el apoyo socioemocional ha sido fundamental para promover el bienestar emocional de la comunidad educativa. Se establecieron alianzas con instituciones como la UNAD y la UNIAMAZONIA, permitiendo que estudiantes de Psicología apoyaran los procesos de salud mental y apoyo psicosocial. Sin embargo, los recursos humanos y financieros son limitados, lo que dificulta cubrir todas las necesidades de la comunidad.

Para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes, se implementaron varios mecanismos. Se priorizó el desarrollo de competencias socioemocionales en el aula, reconociendo la importancia de estas habilidades en el contexto educativo. Además, se abrieron espacios de escucha donde docentes y estudiantes pudieron compartir sus inquietudes y experiencias. No obstante, aún no se logró estructurar un

programa formal de atención emocional, lo que limita la capacidad de la institución para ofrecer un apoyo más sistemático y efectivo.

En resumen, aunque se han realizado esfuerzos significativos para promover el bienestar emocional, la falta de recursos y de un programa formal de atención sigue siendo un obstáculo para satisfacer plenamente las necesidades de la comunidad educativa. De este modo, el bienestar emocional de la comunidad educativa fue abordado a través de alianzas con instituciones externas, aunque la falta de personal especializado ha dificultado la implementación de programas sostenibles. Se considera necesario fortalecer los mecanismos de apoyo psicosocial, mejorar la infraestructura tecnológica y continuar con la capacitación docente en modelos educativos emergentes.

El liderazgo institucional ha demostrado ser resiliente y adaptable en un contexto desafiante. Se han implementado estrategias efectivas en la adaptación curricular y en la comunicación con la comunidad educativa, pero persisten barreras en la inclusión digital y el acompañamiento socioemocional. Para consolidar estos avances, se recomienda fortalecer la gestión de recursos digitales, estructurar un programa de apoyo emocional integral y continuar con la capacitación del equipo docente para enfrentar los retos de la educación en la postpandemia.

Análisis de Categorías Emergentes

Las categorías emergentes identificadas en este estudio son fundamentales para comprender los retos del liderazgo de los rectores frente a los modelos educativos emergentes en tiempos complejos, ya que revelan las dinámicas clave que afectan la gestión educativa en escenarios de incertidumbre. A continuación, se detalla la importancia de cada categoría:

Categoría Liderazgo Resiliente

Esta categoría es crucial porque refleja la capacidad de los rectores para adaptarse a situaciones críticas, movilizando recursos y motivando a su comunidad educativa. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional inspira una visión compartida que genera compromiso, lo que se evidencia en la resiliencia de los rectores

al enfrentar la crisis educativa. Además, el liderazgo resiliente se vincula con la capacidad de superar obstáculos estructurales y mantener la continuidad educativa (Gronn, 2002).

El liderazgo institucional ha sido clave en la gestión de la crisis educativa. Se identificó que los rectores han trabajado en la generación de confianza y el fortalecimiento del trabajo en equipo, utilizando la comunicación asertiva como herramienta principal. Un rector enfatizó que "la comunicación y la confianza son dos factores críticos dentro del liderazgo" (Entrevista 2), lo que refleja la importancia de un liderazgo basado en la claridad y la seguridad.

Además, la crisis sanitaria obligó a los directivos a adaptar sus estrategias de liderazgo, estableciendo procesos de toma de decisiones rápidos y efectivos. Como señaló otro entrevistado, "la incertidumbre inicial nos llevó a realizar un diagnóstico institucional y diseñar estrategias de acceso" (Entrevista 1), demostrando la capacidad de los rectores para evaluar y responder a los desafíos educativos emergentes.

Sin embargo, en varias instituciones no se han implementado estrategias formales para la motivación docente, lo que evidencia una oportunidad de mejora en este aspecto. A pesar de que algunos rectores han trabajado en la construcción de un ambiente de confianza y respaldo, "aún hay resistencia de algunos docentes para adaptarse a nuevas metodologías y herramientas digitales" (Entrevista 4). Esto subraya la necesidad de programas sostenibles que fomenten el compromiso del equipo educativo, proporcionando incentivos y acompañamiento en la actualización pedagógica. Para mejorar este aspecto, se recomienda la implementación de estrategias estructuradas de formación continua, así como el establecimiento de mecanismos de reconocimiento al esfuerzo docente, alineados con las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

Categoría Adaptación Curricular

La necesidad de adaptar el currículo ante escenarios complejos reveló la capacidad de innovación de los rectores. Fullan (2001) sostiene que el liderazgo pedagógico efectivo implica una respuesta flexible y adaptativa a las demandas contextuales. Esta categoría es importante porque muestra cómo los rectores

transformaron la rigidez curricular en enfoques más flexibles y centrados en el aprendizaje continuo.

En cuanto a la adaptación curricular, se evidenció un esfuerzo por flexibilizar los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes. La priorización de aprendizajes esenciales y el uso de metodologías innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos, han sido estrategias recurrentes. Un rector destacó que "la pandemia nos enseñó la importancia de integrar las áreas y flexibilizar los contenidos curriculares para reducir la carga académica de los estudiantes" (Entrevista 3).

No obstante, la falta de formación docente en modelos educativos emergentes ha sido un factor limitante para una implementación efectiva. Un directivo mencionó que "muchos maestros siguen aplicando metodologías tradicionales, lo que dificulta el proceso de adaptación curricular" (Entrevista 5). Para optimizar este proceso, se recomienda fortalecer la capacitación docente y establecer mecanismos que permitan evaluar el impacto de estos cambios, asegurando su sostenibilidad y eficacia en el tiempo.

Categoría Brecha Digital

Esta categoría destaca una de las principales desigualdades estructurales en el acceso a la educación. La importancia de este hallazgo radica en cómo los rectores implementaron estrategias colaborativas para superar las limitaciones tecnológicas, reflejando un liderazgo distribuido que articula recursos y redes comunitarias (Gronn, 2002). La brecha digital no solo representa un desafío tecnológico, sino también un reto de equidad educativa.

La brecha digital continúa siendo un desafío significativo. Aunque se han realizado esfuerzos para gestionar recursos tecnológicos y mejorar la conectividad, las limitaciones en infraestructura siguen afectando el acceso equitativo a la educación digital. Un rector mencionó que "menos del 25% de los estudiantes tenían acceso a conectividad, lo que nos llevó a diseñar modelos híbridos de enseñanza" (Entrevista 2).

Las estrategias híbridas, que combinan material físico con herramientas digitales, han sido implementadas en algunas instituciones, pero su efectividad varía dependiendo

de los recursos disponibles. Otro rector enfatizó que "los celulares son los dispositivos más usados por los estudiantes, pero su uso principal es para redes sociales y no para el aprendizaje" (Entrevista 4).

Es crucial desarrollar políticas institucionales que garanticen la sostenibilidad tecnológica y que incluyan formación continua en el uso pedagógico de las TIC. También se recomienda fortalecer alianzas estratégicas con el sector público y privado para dotar de recursos tecnológicos a los estudiantes más vulnerables.

Categoría Apoyo Socioemocional

El bienestar socioemocional emergió como una prioridad en tiempos de crisis, evidenciando un liderazgo centrado en el desarrollo humano integral. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional incluye la preocupación por el bienestar de los seguidores, lo cual se reflejó en las estrategias de apoyo socioemocional implementadas por los rectores. Esta categoría es relevante porque muestra cómo el liderazgo educativo trasciende las funciones administrativas, priorizando el bienestar integral de la comunidad escolar.

Estas categorías emergentes no solo revelan los retos específicos enfrentados por los rectores, sino que también aportan al desarrollo de un constructo teórico que explica el liderazgo educativo en tiempos complejos. La interrelación de estas categorías con el marco teórico permite una comprensión más profunda de las dinámicas de liderazgo en contextos adversos, fortaleciendo la narrativa analítica de la investigación. En el ámbito socioemocional, los rectores han identificado la necesidad de fortalecer el bienestar de la comunidad educativa. Si bien se han establecido alianzas con universidades y otras entidades para brindar apoyo psicológico, la falta de personal especializado dentro de las instituciones sigue siendo un obstáculo. Uno de los rectores señaló que "los niños llegaron del confinamiento con problemas emocionales graves, muchos sin límites ni estructura en casa" (Entrevista 5).

Se han generado espacios de diálogo y reflexión, pero estos carecen de seguimiento estructurado. "Se ha hecho un esfuerzo en estrategias de contención emocional, pero necesitamos un acompañamiento profesional permanente para los estudiantes" (Entrevista 3). Es indispensable diseñar programas institucionales con

mecanismos de evaluación y apoyo a largo plazo, que permitan un acompañamiento integral tanto para estudiantes como para docentes. Se recomienda la contratación de psicólogos escolares y la implementación de talleres de salud mental para fortalecer la resiliencia y la estabilidad emocional de la comunidad educativa.

Interacciones entre Categorías Emergentes

A continuación, se presenta un esquema visual que representa la interrelación entre las principales categorías emergentes identificadas en el estudio.

Liderazgo Resiliente ↔ Brecha Digital

Los rectores han liderado estrategias para reducir la brecha digital mediante la gestión de recursos tecnológicos y la adaptación a nuevos entornos digitales. Según Gronn (2002), el liderazgo distribuido ha permitido una articulación de esfuerzos con comunidades y entidades externas para dotar de tecnología a las instituciones educativas. Esta conexión es esencial, ya que la falta de acceso a dispositivos y conectividad representa una barrera significativa para el aprendizaje. Como lo señala Bass (1985), el liderazgo transformacional no solo debe centrarse en la operatividad, sino también en la generación de condiciones para la equidad en el acceso a la educación. Uno de los retos más significativos enfrentados por los rectores en la pandemia ha sido la brecha digital. En la entrevista 5, se evidenció que la falta de acceso a dispositivos y conectividad ha sido una limitante fundamental para garantizar la continuidad del aprendizaje. Según el rector:

"Hemos buscado apoyo con otras entidades para conseguir dispositivos electrónicos y mejorar la conectividad de los estudiantes" (Entrevista 5).

Esta afirmación muestra que la gestión de alianzas estratégicas con diversas entidades ha sido una táctica clave para mitigar la brecha digital. El liderazgo resiliente de los rectores ha promovido la creación de programas de apoyo con organizaciones gubernamentales y ONG, facilitando la provisión de equipos tecnológicos en comunidades con bajos recursos.

Por otro lado, la entrevista 2 enfatizó que no solo se trata de dotar de tecnología a los estudiantes, sino también de formar a los docentes en el uso de herramientas digitales:

"Uno de los principales desafíos fue la formación de los docentes en el manejo de plataformas digitales. No todos tenían la capacitación necesaria para garantizar un aprendizaje efectivo" (Entrevista 2).

Este enfoque amplía la visión del problema, mostrando que la brecha digital no solo es de acceso, sino también de habilidades tecnológicas tanto en estudiantes como en docentes. La frase destaca un desafío significativo en el contexto educativo actual, especialmente en la transición hacia la educación digital. Indica que no todos los docentes contaban con la capacitación adecuada para utilizar plataformas digitales de manera efectiva, lo que puede impactar directamente la calidad del aprendizaje que los estudiantes reciben.

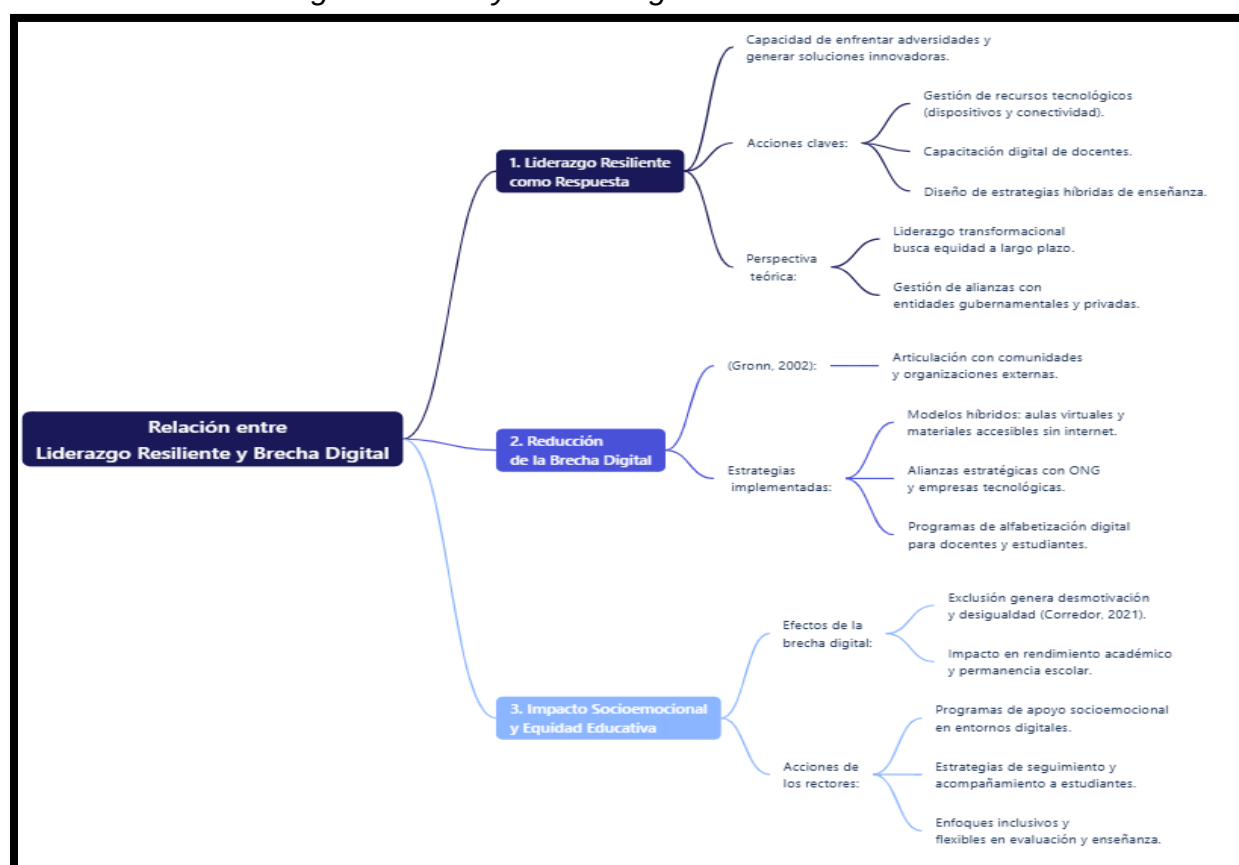
La falta de formación puede llevar a dificultades en la implementación de metodologías de enseñanza en línea, resultando en una experiencia educativa menos efectiva e interactiva. Esto sugiere la necesidad de invertir en programas de formación para docentes, asegurando que todos tengan acceso a la capacitación necesaria para adaptarse a las nuevas tecnologías. Además, la falta de habilidades digitales entre algunos docentes puede contribuir a una brecha educativa, donde ciertos estudiantes se benefician más que otros dependiendo de la capacidad de sus maestros para utilizar las herramientas digitales. Esta declaración subraya la importancia de la capacitación continua para los docentes en el uso de tecnologías digitales, lo cual es esencial para garantizar un aprendizaje efectivo y equitativo en un entorno educativo cada vez más digitalizado.

Desde una perspectiva teórica, Fullan (2001) enfatiza que los cambios estructurales en la educación requieren un liderazgo capaz de gestionar la transformación digital como parte de una estrategia integral de modernización educativa. Este principio se materializa en la forma en que los rectores han abordado la adquisición de dispositivos electrónicos y el fortalecimiento de la conectividad en las comunidades educativas más vulnerables. A su vez, Leithwood y Jantzi (2005) destacan que el

liderazgo educativo debe estar orientado hacia la integración de tecnologías en los procesos pedagógicos para garantizar una educación inclusiva y de calidad. La falta de infraestructura tecnológica es una barrera significativa que los rectores han debido afrontar con estrategias innovadoras, incluyendo el rediseño de modelos educativos híbridos y la implementación de plataformas accesibles para la enseñanza remota.

Además, Corredor (2021) sostiene que la brecha digital no solo afecta el acceso al conocimiento, sino también el bienestar socioemocional de los estudiantes, ya que la exclusión tecnológica puede generar desmotivación y un sentido de desigualdad. Esto se relaciona con las estrategias adoptadas por los rectores para garantizar que los estudiantes no solo accedan a los contenidos, sino que también se sientan respaldados en su proceso de aprendizaje.

Figura 20
Relación entre liderazgo resiliente y brecha digital



De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la intersección entre liderazgo resiliente y brecha digital demuestra la importancia de un liderazgo transformacional y distribuido en contextos de crisis. La capacidad de los rectores para gestionar recursos, formar alianzas estratégicas y promover la capacitación docente ha sido clave para mitigar los efectos de la desigualdad en el acceso a la educación digital. Como indican Bass (1985) y Fullan (2001), un liderazgo efectivo no solo responde a las dificultades operativas, sino que también se anticipa a los cambios estructurales, asegurando que todos los estudiantes tengan oportunidades equitativas para el aprendizaje en entornos digitales.

Liderazgo Resiliente ↔ Adaptación Curricular

La capacidad de liderazgo ha sido clave para flexibilizar el currículo y priorizar contenidos esenciales, alineándose con la teoría de Fullan (2001), quien señala que la innovación curricular requiere una respuesta adaptativa a las demandas contextuales. En tiempos de crisis, la capacidad de priorizar aprendizajes esenciales evita que los estudiantes se vean sobrecargados con contenidos que, en un contexto de incertidumbre, pueden volverse inalcanzables. La teoría de Fullan resalta la importancia de la adaptación pedagógica como un proceso dinámico que debe responder tanto a las condiciones estructurales de la educación como a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes.

Los rectores han desempeñado un papel clave en este proceso, adoptando estrategias flexibles para garantizar la continuidad del aprendizaje. Como lo mencionó el IC2 en la entrevista 2: *"Priorizamos aprendizajes esenciales para que los estudiantes no se sintieran abrumados en medio de la crisis"*. Esta afirmación subraya cómo la resiliencia del liderazgo ha permitido reorganizar los planes de estudio para centrarse en contenidos fundamentales sin comprometer la calidad de la enseñanza. Asimismo, otro rector IC1 destacó la necesidad de adaptar los métodos de enseñanza en respuesta a las circunstancias: *"El diseño curricular incluyó estrategias para disminuir la carga emocional de los estudiantes"* (Entrevista 1). Este testimonio refuerza la idea de que la adaptación curricular no solo implica modificaciones en los contenidos, sino también la

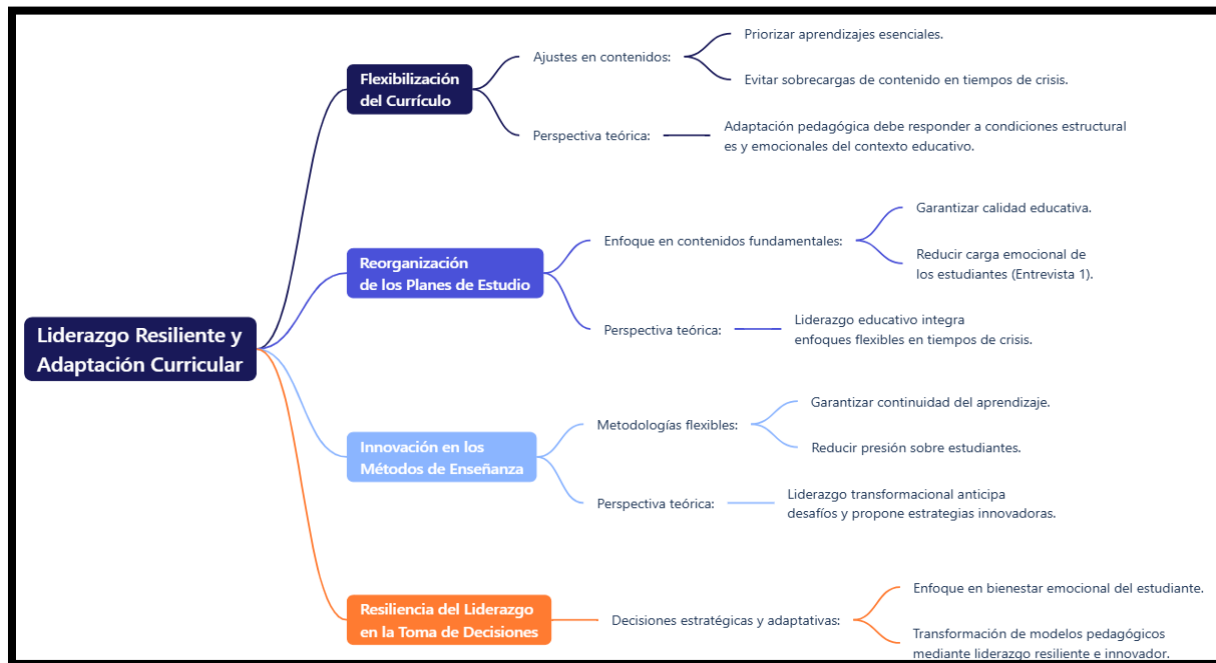
integración de enfoques que respondan a las necesidades socioemocionales de los alumnos.

Desde la perspectiva teórica, Leithwood y Jantzi (2005) sostienen que el liderazgo educativo efectivo debe integrar enfoques flexibles que permitan modificar los enfoques pedagógicos sin comprometer la calidad educativa. Esta perspectiva se refleja en la decisión de los rectores de ajustar los contenidos y metodologías para hacer más accesible el aprendizaje en tiempos de crisis. Además, la visión de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional sugiere que los líderes educativos deben anticiparse a los desafíos y proponer estrategias innovadoras para responder a las necesidades emergentes del sistema educativo.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la conexión entre liderazgo resiliente y adaptación curricular resalta la capacidad de los rectores para enfrentar situaciones adversas mediante decisiones estratégicas y adaptativas. A través de la priorización de aprendizajes esenciales, la implementación de metodologías flexibles y el enfoque en el bienestar emocional de los estudiantes, el liderazgo en educación demuestra su importancia en la transformación de los modelos pedagógicos en tiempos de crisis.

Figura 21

Relación entre liderazgo resiliente y adaptación curricular



Liderazgo Resiliente ↔ Apoyo Socioemocional:

Un liderazgo fuerte ha facilitado el establecimiento de estrategias de bienestar emocional en la comunidad educativa. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional debe incluir la preocupación por el bienestar de los seguidores. La resiliencia de un líder educativo se manifiesta en la capacidad de generar ambientes de confianza y estabilidad emocional en momentos de crisis. Durante la pandemia, el impacto emocional en los estudiantes y docentes fue significativo, y los rectores desempeñaron un papel crucial en la implementación de estrategias de acompañamiento psicoemocional.

En las entrevistas realizadas, los rectores enfatizaron la importancia de transmitir seguridad y estabilidad a la comunidad educativa. Como menciona la entrevista 3: *"Nos aseguramos de que la comunidad sintiera el respaldo de la institución para no desbalancearse emocionalmente"*. Esta afirmación evidencia la preocupación por mantener una comunicación efectiva y generar espacios de confianza en un contexto de incertidumbre.

Por su parte, Corredor (2021) argumenta que los líderes educativos en contextos de crisis deben equilibrar la gestión administrativa con el acompañamiento

socioemocional de la comunidad escolar. Este enfoque no solo mitiga los efectos negativos del estrés, sino que también fortalece la confianza en la institución y en los procesos educativos. En este sentido, la afirmación del IC3 resalta la importancia de un liderazgo que trasciende lo administrativo para convertirse en un pilar de contención emocional.

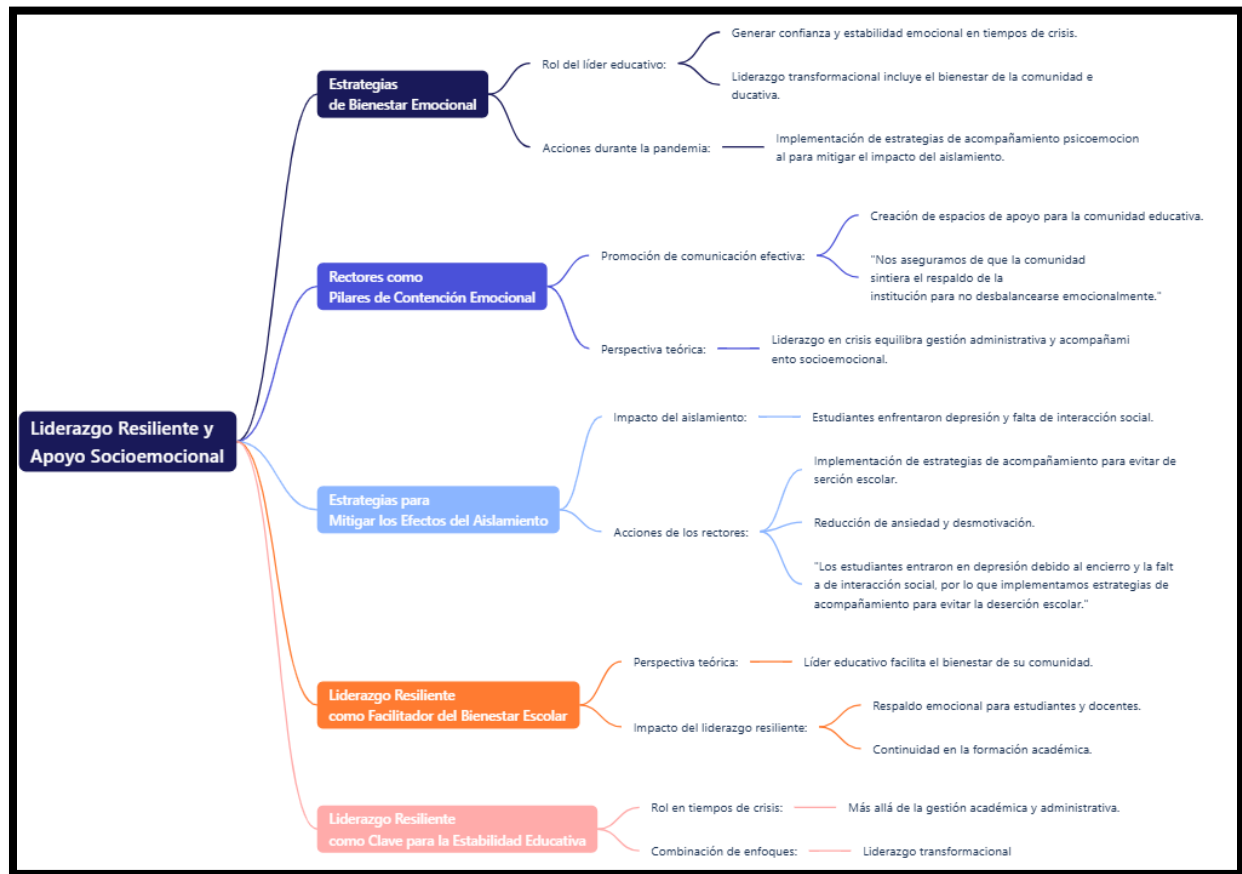
Además, otra voz significativa en la investigación fue la del IC5 identificado como Entrevista 5, quien destacó que *"los estudiantes entraron en depresión debido al encierro y la falta de interacción social, por lo que implementamos estrategias de acompañamiento para evitar la deserción escolar"*. Este testimonio refuerza el argumento de que los rectores no solo lideraron la organización académica, sino que también diseñaron mecanismos de apoyo emocional que permitieran a los estudiantes sobrellevar las dificultades psicológicas impuestas por el confinamiento y la educación remota.

La vinculación entre liderazgo resiliente y apoyo socioemocional también se encuentra en la teoría del liderazgo pedagógico de Leithwood y Jantzi (2005), quienes sostienen que un líder educativo debe ser un facilitador del bienestar de su comunidad. Este liderazgo empático y cercano ha sido clave para garantizar que los actores educativos no solo permanezcan dentro del sistema escolar, sino que también se sientan respaldados emocionalmente para continuar con sus procesos de aprendizaje y enseñanza.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que las entrevistas y la teoría coinciden en que el liderazgo educativo debe ir más allá de la organización académica y administrativa. En tiempos de crisis, como la pandemia, los rectores han tenido que asumir un rol de acompañamiento emocional, implementando estrategias que fortalezcan el bienestar de la comunidad educativa. La combinación de un liderazgo transformacional y un liderazgo pedagógico ha sido fundamental para mantener la estabilidad y continuidad del proceso educativo.

Figura 22

Relación entre liderazgo resiliente y apoyo socioemocional



Adaptación Curricular ↔ Brecha Digital:

La disponibilidad de recursos digitales ha influido en la implementación de estrategias curriculares innovadoras, generando una transformación en la manera en que las instituciones educativas organizan sus procesos de enseñanza y aprendizaje. La falta de acceso a la tecnología ha obligado a las instituciones a modificar sus metodologías de enseñanza, desarrollando enfoques alternativos que permitan la continuidad del aprendizaje a pesar de las limitaciones digitales. Este desafío ha puesto en evidencia la necesidad de repensar el currículo en términos de equidad, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de su acceso a dispositivos electrónicos y conectividad, puedan recibir una educación de calidad.

Desde la perspectiva del liderazgo educativo, la adaptación curricular en tiempos de crisis se convierte en una estrategia clave para garantizar la continuidad del

aprendizaje. Fullan (2007) sostiene que la innovación curricular en contextos de crisis exige una comprensión profunda de las limitaciones tecnológicas para diseñar estrategias de enseñanza que maximicen los recursos disponibles. En este sentido, la educación no puede depender exclusivamente de los medios digitales, sino que debe integrar metodologías flexibles que combinen herramientas tecnológicas con recursos más accesibles para toda la comunidad educativa. Esto se ha evidenciado en las estrategias adoptadas por los rectores, quienes han implementado modelos híbridos de aprendizaje que combinan el trabajo autónomo con sesiones presenciales o materiales físicos para reducir la dependencia de la conectividad.

En este contexto, la flexibilidad en la organización curricular ha sido clave para mitigar los efectos de la brecha digital. Como lo señala la entrevista 4: *"Implementamos un modelo híbrido con semanas de trabajo autónomo para reducir la dependencia de la conectividad"*. Esta estrategia refleja la necesidad de diseñar un currículo que se adapte a las condiciones reales de los estudiantes, priorizando metodologías que permitan avanzar en los aprendizajes sin que la falta de acceso a la tecnología se convierta en un obstáculo insalvable. Por otro lado, la entrevista 2 enfatiza que *"la pandemia nos mostró que no podíamos depender exclusivamente de la tecnología, por lo que diseñamos materiales impresos y estrategias presenciales para complementar la educación virtual"*, lo que evidencia la importancia de un enfoque inclusivo que combine diferentes formatos de enseñanza.

Además, Harris (2020) destaca que un liderazgo pedagógico efectivo en entornos digitales requiere no solo la adquisición de herramientas tecnológicas, sino también una planificación curricular que considere la equidad en el acceso y la inclusión educativa. En este sentido, la brecha digital no solo se relaciona con la disponibilidad de dispositivos, sino también con la capacitación de docentes y estudiantes en el uso de estas herramientas, un aspecto que se ha convertido en un desafío central para la educación en tiempos de crisis. La teoría de Mishra y Koehler (2006) refuerza esta idea a través del modelo TPACK (*Technological Pedagogical Content Knowledge*), que enfatiza la necesidad de una integración efectiva de tecnología, pedagogía y contenido en los diseños curriculares. Según este enfoque, la adaptación curricular frente a la brecha digital no solo debe enfocarse en la adquisición de dispositivos, sino también en

la formación de los docentes para que puedan aprovechar la tecnología de manera efectiva y mejorar sus prácticas de enseñanza.

Por lo tanto, la relación entre la adaptación curricular y la brecha digital resalta la importancia de un liderazgo educativo flexible y visionario, que promueva estrategias innovadoras para garantizar la equidad en el acceso a la educación. La implementación de modelos híbridos, el uso de materiales físicos como complemento a la enseñanza virtual y la capacitación docente en metodologías digitales son elementos esenciales para asegurar que todos los estudiantes puedan continuar con su proceso formativo, independientemente de su acceso a la tecnología. Así, la gestión educativa en tiempos de crisis debe enfocarse en reducir las desigualdades estructurales, garantizando que la innovación curricular no solo se base en la tecnología, sino en la accesibilidad y la inclusión de toda la comunidad educativa.

Adaptación Curricular ↔ Apoyo Socioemocional:

La adaptación curricular ha sido un factor determinante en la promoción del bienestar socioemocional de los estudiantes, ya que ha permitido implementar estrategias de enseñanza que no solo priorizan el aprendizaje de contenidos, sino que también consideran el impacto emocional que las crisis pueden generar en la comunidad educativa. La flexibilidad en el currículo ha facilitado la reducción de la carga académica y ha permitido la integración de enfoques más humanizados, centrados en la estabilidad emocional de los estudiantes. En tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19, esta conexión entre la adaptación curricular y el apoyo socioemocional ha sido esencial para garantizar un aprendizaje significativo y sostenible.

Según Leithwood y Jantzi (2005), un currículo bien diseñado no solo debe transmitir conocimientos, sino también fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales, proporcionando herramientas que permitan a los estudiantes manejar situaciones de incertidumbre y estrés. En este sentido, la adaptación curricular ha funcionado como un mecanismo de respuesta ante los desafíos emocionales que enfrentan los estudiantes. Durante la pandemia, muchas instituciones educativas optaron por reducir la carga de tareas y evaluar de manera más comprensiva los aprendizajes,

entendiendo que la presión académica excesiva podría generar ansiedad y desmotivación en los alumnos.

Desde la experiencia de los rectores entrevistados, se observa cómo el currículo se modificó para responder a estas necesidades. La entrevista 1 señala que *"el diseño curricular incluyó estrategias para disminuir la carga emocional de los estudiantes"*, lo que evidencia un enfoque consciente en la reestructuración de los contenidos para evitar una sobrecarga académica que afectara la estabilidad emocional de los alumnos. Asimismo, la entrevista 3 refuerza esta idea al afirmar que *"se priorizaron aprendizajes esenciales para evitar que los estudiantes se sintieran desbordados"*, lo que muestra cómo la adaptación curricular fue utilizada como una estrategia para equilibrar el bienestar emocional con la continuidad del aprendizaje.

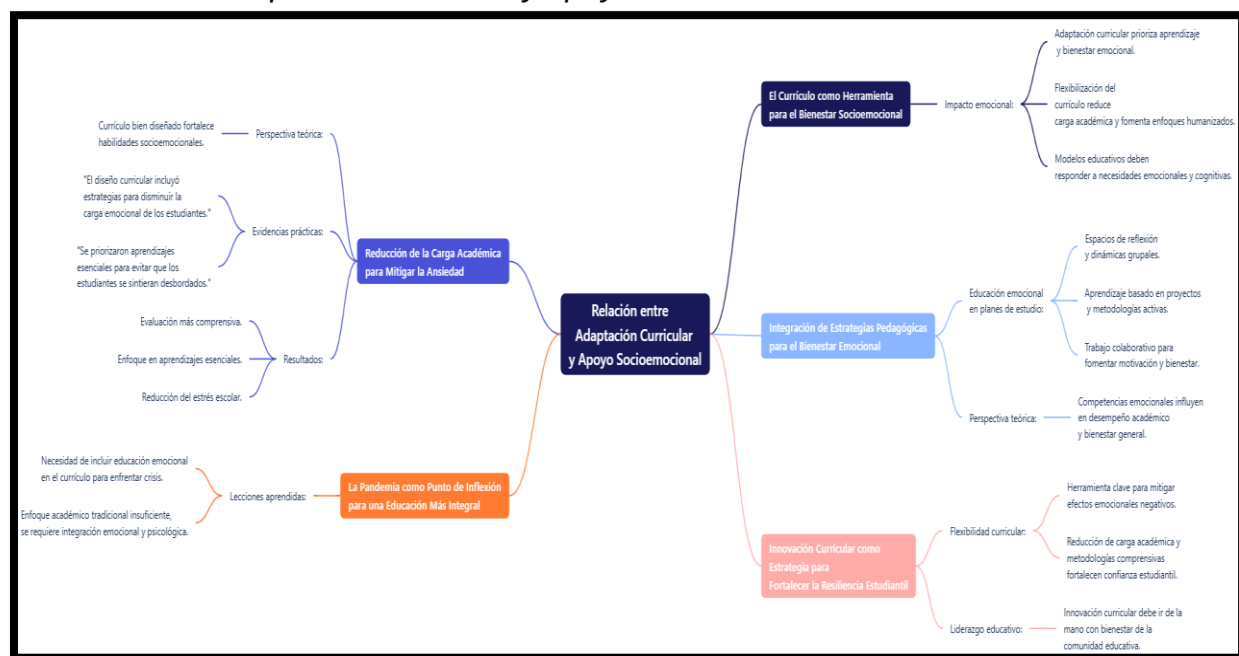
Desde el punto de vista teórico, Fullan (2007) subraya la importancia de la adaptación curricular en contextos de cambio, destacando que los modelos educativos deben ser lo suficientemente flexibles para responder a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes. Este planteamiento se relaciona con la teoría del aprendizaje socioemocional de Goleman (1995), quien señala que el desarrollo de competencias emocionales en los estudiantes es tan importante como el aprendizaje académico, ya que influye directamente en su desempeño y bienestar general. En este sentido, la adaptación curricular no solo ha permitido ajustar la carga académica, sino que también ha facilitado la integración de estrategias pedagógicas enfocadas en el bienestar emocional, como espacios de reflexión, dinámicas grupales y metodologías de enseñanza más participativas.

Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) ha destacado la importancia de que los sistemas educativos incorporen la educación emocional dentro de sus planes de estudio, especialmente en situaciones de crisis. En este contexto, muchas instituciones han optado por incluir estrategias de acompañamiento psicoemocional dentro del currículo, promoviendo prácticas como el aprendizaje basado en proyectos, el trabajo colaborativo y el uso de metodologías activas que fomenten la motivación y el bienestar de los estudiantes. La pandemia evidenció que un enfoque puramente académico no es suficiente para garantizar la

calidad educativa, sino que es necesario integrar dimensiones emocionales y psicológicas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Figura 23

Relación entre adaptación curricular y apoyo socioemocional



De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la adaptación curricular y el apoyo socioemocional han demostrado estar estrechamente relacionados, ya que un currículo flexible y bien diseñado puede servir como una herramienta clave para mitigar los efectos emocionales negativos en los estudiantes y fortalecer su resiliencia. La reducción de la carga académica, la implementación de metodologías más comprensivas y la integración de estrategias socioemocionales en el currículo han permitido que los estudiantes enfrenten los desafíos con mayor seguridad y confianza. La teoría del liderazgo educativo sugiere que la innovación curricular debe ir de la mano con el bienestar de la comunidad educativa, garantizando que la educación sea una experiencia significativa, accesible y emocionalmente saludable para todos los estudiantes.

Brecha Digital ↔ Apoyo Socioemocional

La falta de acceso a tecnología ha impactado significativamente el bienestar emocional de los estudiantes, dificultando su aprendizaje y participación en la comunidad educativa. La desconexión digital no solo limita la capacidad de los estudiantes para acceder a los contenidos curriculares, sino que también afecta su autoestima, motivación y sentido de pertenencia dentro del entorno escolar. En un mundo cada vez más digitalizado, la brecha tecnológica representa un desafío estructural que influye en múltiples dimensiones de la experiencia educativa, generando desigualdades tanto en el acceso a la información como en la integración social de los estudiantes.

Desde la perspectiva del liderazgo educativo, Corredor (2021) plantea que la resiliencia institucional solo es posible cuando se integran estrategias de acompañamiento social y emocional que permitan a los estudiantes afrontar las adversidades y mantener su vínculo con la escuela. En este sentido, la falta de conectividad y dispositivos adecuados no solo ha generado barreras de aprendizaje, sino que ha intensificado sentimientos de aislamiento y frustración en muchos estudiantes, afectando su salud mental y su disposición para el estudio. Este fenómeno se evidenció de manera significativa durante la pandemia, cuando miles de estudiantes quedaron excluidos de las clases virtuales, perdiendo el contacto con sus docentes y compañeros, lo que afectó negativamente su bienestar emocional.

Los testimonios de los rectores entrevistados reflejan esta realidad. La entrevista 5 menciona que *"muchos estudiantes entraron en depresión debido al encierro y la falta de recursos tecnológicos para estudiar"*, lo que evidencia cómo la brecha digital no solo representó un problema académico, sino también un factor que amplificó el impacto psicológico del confinamiento. De manera similar, la entrevista 3 señala que *"la falta de acceso a internet generó estrés y desmotivación en los estudiantes, ya que se sentían rezagados y sin herramientas para participar en las clases"*. Estas afirmaciones refuerzan la idea de que la exclusión digital no solo afecta el rendimiento académico, sino que también puede generar una sensación de desigualdad y desesperanza en los estudiantes, dificultando su proceso de aprendizaje y adaptación.

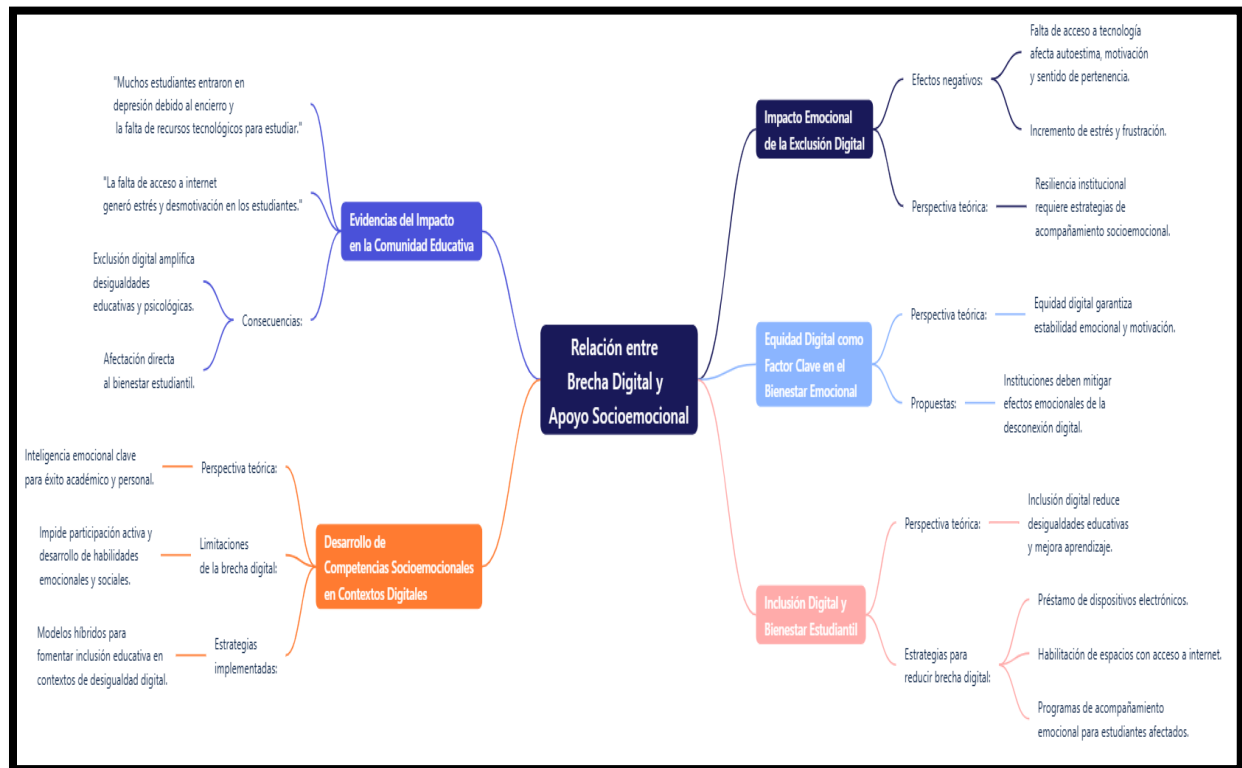
Desde una perspectiva teórica, Espinoza (2023) argumenta que la equidad digital es un factor determinante para la estabilidad emocional de los estudiantes en tiempos de

crisis. La falta de acceso a dispositivos y conectividad genera una brecha no solo académica, sino también emocional, afectando el sentido de pertenencia y la motivación de los estudiantes en el proceso educativo. En este contexto, es fundamental que las instituciones educativas adopten estrategias de mitigación que permitan reducir el impacto negativo de la desconexión digital en la salud mental de los estudiantes. Esto implica no solo proveer acceso a dispositivos y mejorar la infraestructura tecnológica, sino también fortalecer los programas de apoyo socioemocional, brindando herramientas para que los estudiantes puedan gestionar el estrés y la ansiedad derivados de la desigualdad en el acceso a la educación.

Además, Goleman (1995) señala que la inteligencia emocional es clave para el éxito académico y personal de los estudiantes, ya que influye en su capacidad para manejar la frustración, regular sus emociones y mantener la motivación ante los desafíos. En este sentido, la brecha digital puede convertirse en un obstáculo significativo para el desarrollo de estas competencias, ya que impide la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo y limita sus oportunidades de interacción con docentes y compañeros. Ante esta realidad, muchas instituciones han optado por implementar estrategias híbridas que combinan materiales impresos, clases presenciales y plataformas digitales accesibles para garantizar que ningún estudiante quede rezagado debido a la falta de conectividad.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) destaca la importancia de la inclusión digital en la reducción de las desigualdades educativas y en la mejora del bienestar estudiantil. En su informe sobre educación y equidad digital, la OCDE señala que las brechas tecnológicas no solo afectan el acceso a los contenidos educativos, sino que también generan diferencias significativas en la calidad del aprendizaje y en la participación de los estudiantes en la comunidad escolar. Para abordar este problema, muchas instituciones han implementado programas de préstamo de dispositivos, han habilitado espacios de acceso a internet y han desarrollado estrategias de acompañamiento emocional para estudiantes afectados por la brecha digital.

Figura 24
Relación entre brecha digital y apoyo socioemocional



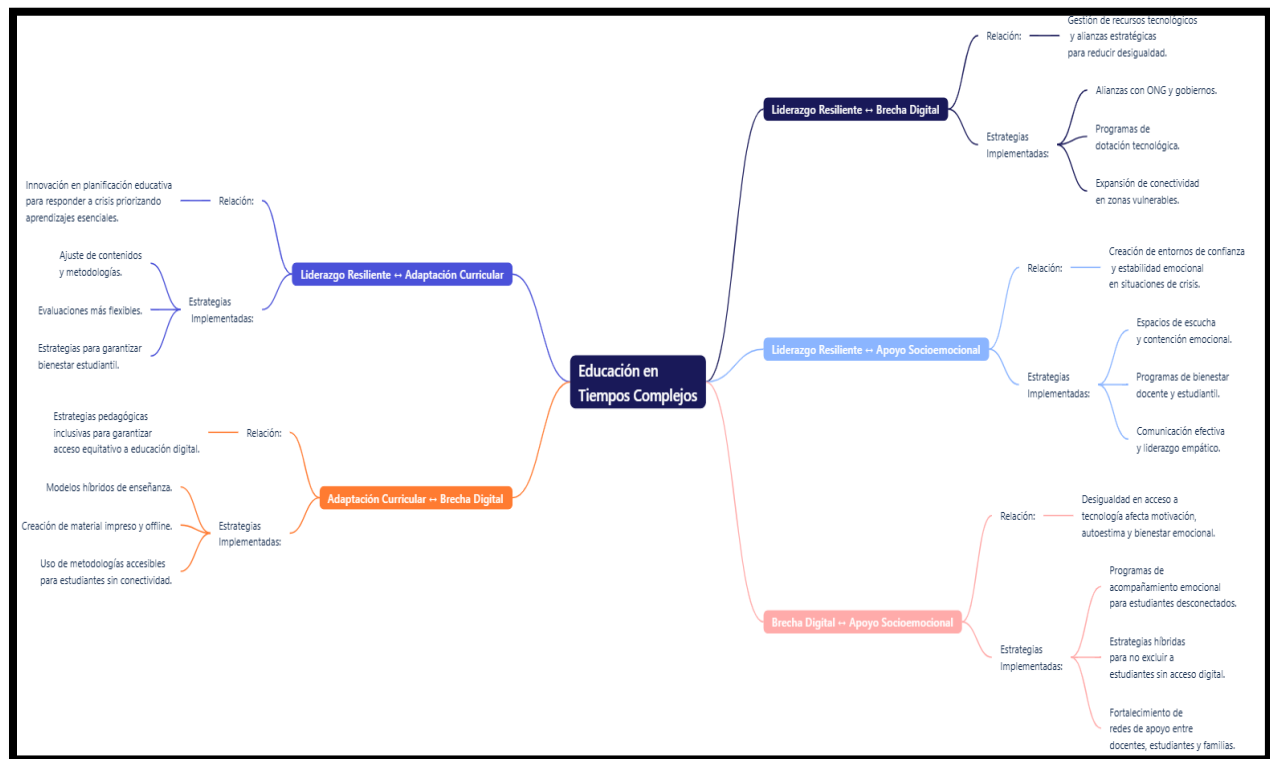
De acuerdo con lo anterior, la relación entre la brecha digital y el apoyo socioemocional es un desafío crítico en la educación contemporánea. La exclusión tecnológica no solo afecta el rendimiento académico de los estudiantes, sino que también tiene un impacto significativo en su bienestar emocional, generando estrés, ansiedad y una sensación de desigualdad. Frente a esta realidad, es necesario que las instituciones educativas adopten un enfoque integral que combine estrategias tecnológicas con programas de apoyo psicoemocional, garantizando que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal. Un liderazgo educativo resiliente debe considerar la brecha digital como un factor estructural que requiere respuestas coordinadas y sostenibles, asegurando que la tecnología sea una herramienta de inclusión y no un mecanismo de exclusión dentro del sistema educativo.

MOMENTO V

CONSOLIDACIÓN TEÓRICA

El análisis de las interacciones entre las categorías emergentes en este estudio permite comprender las complejidades del liderazgo educativo en tiempos complejos. A través de las entrevistas y la teoría existente, se evidencia que la relación entre liderazgo resiliente, adaptación curricular, brecha digital y apoyo socioemocional es fundamental para garantizar la continuidad educativa en este tipo de contexto. La triangulación entre las respuestas de los rectores, el marco teórico y el análisis de la realidad educativa se evidencia en la Figura 25 en la comprensión sobre el modo en cómo estas dimensiones interactúan y se potencian mutuamente.

Figura 25
Liderazgo en tiempo complejos



En primer lugar, la relación entre liderazgo resiliente y brecha digital destaca la capacidad de los rectores para gestionar recursos y generar alianzas estratégicas que permitan mitigar la desigualdad en el acceso a la tecnología. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional implica no solo la gestión operativa, sino también la generación de condiciones equitativas para la educación. Este principio se observa en la forma en que los rectores han abordado la adquisición de dispositivos electrónicos y el fortalecimiento de la conectividad en las comunidades educativas más vulnerables. Como se mencionó en la Entrevista 5, "Hemos buscado apoyo con otras entidades para conseguir dispositivos electrónicos y mejorar la conectividad de los estudiantes". Esta afirmación refleja la importancia del liderazgo distribuido (Gronn, 2002) en la articulación de esfuerzos entre distintos actores para cerrar la brecha digital.

Por otro lado, la conexión entre liderazgo resiliente y adaptación curricular muestra que la innovación en la planificación educativa es clave para responder a crisis educativas. Fullan (2001) señala que la adaptación pedagógica es un proceso dinámico que debe responder tanto a las condiciones estructurales de la educación como a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes. La Entrevista 2 refuerza esta idea al afirmar: "Priorizamos aprendizajes esenciales para que los estudiantes no se sintieran abrumados en medio de la crisis". Este testimonio evidencia que la adaptación curricular no solo ha significado un reajuste en los contenidos académicos, sino también una estrategia para garantizar el bienestar emocional de los estudiantes.

Asimismo, la relación entre liderazgo resiliente y apoyo socioemocional resalta la necesidad de generar ambientes de confianza y estabilidad en momentos de crisis. Como argumenta Corredor (2021), la resiliencia institucional solo es posible cuando se integran estrategias de acompañamiento social y emocional. La Entrevista 3 enfatiza esta dimensión al declarar: "Nos aseguramos de que la comunidad sintiera el respaldo de la institución para no desbalancearse emocionalmente". Esta afirmación refuerza la idea de que los rectores han desempeñado un rol clave en la gestión emocional de sus comunidades educativas, asumiendo un liderazgo transformacional que no solo se enfoca en la administración de recursos, sino también en el bienestar integral de estudiantes y docentes (Bass, 1985).

La adaptación curricular y la brecha digital también presentan una interacción significativa. La transformación curricular en contextos de crisis ha exigido la incorporación de tecnologías emergentes, así como el diseño de estrategias inclusivas para estudiantes sin acceso a dispositivos. Fullan (2007) sostiene que la innovación curricular en tiempos de crisis debe considerar las limitaciones tecnológicas y maximizar los recursos disponibles. En este sentido, las respuestas de los rectores han sido diversas, desde el diseño de materiales impresos hasta la implementación de modelos híbridos. La Entrevista 4 señala que "implementamos un modelo híbrido con semanas de trabajo autónomo para reducir la dependencia de la conectividad". Este testimonio refleja la flexibilidad que han debido adoptar las instituciones educativas para asegurar que todos los estudiantes puedan continuar con su proceso formativo, independientemente de su acceso a tecnología.

Por último, la relación entre la brecha digital y el apoyo socioemocional resalta los efectos negativos de la desigualdad tecnológica en la motivación y autoestima de los estudiantes. Espinoza (2023) argumenta que la equidad digital es un factor determinante para la estabilidad emocional de los estudiantes en tiempos de crisis. La Entrevista 5 refuerza esta perspectiva al afirmar que "muchos estudiantes entraron en depresión debido al encierro y la falta de recursos tecnológicos para estudiar". Este testimonio evidencia cómo la exclusión digital puede afectar no solo el rendimiento académico, sino también la salud mental de los estudiantes, reforzando la necesidad de políticas educativas que integren la equidad digital como un eje prioritario.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la interconexión entre liderazgo resiliente, adaptación curricular, brecha digital y apoyo socioemocional demuestra que el liderazgo educativo en tiempos complejos debe ser integral y adaptativo. Los rectores han desempeñado un papel crucial en la transformación de las instituciones educativas, asegurando que la tecnología, la innovación pedagógica y el bienestar socioemocional sean pilares fundamentales de la educación en contextos de incertidumbre. La teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985) y del liderazgo distribuido (Gronn, 2002) respaldan la idea de que la gestión educativa debe centrarse en la inclusión, la equidad y la adaptabilidad, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad en cualquier circunstancia.

Tabla 19*Descripción del liderazgo en tiempo complejos*

Interacción	Descripción
Liderazgo Resiliente ↔ Brecha Digital	La capacidad de los rectores para gestionar recursos tecnológicos ha sido fundamental para mitigar la desigualdad digital en contextos educativos vulnerables. En tiempos de crisis, el liderazgo resiliente ha facilitado la articulación con entidades externas, gobiernos y ONGs para dotar de dispositivos electrónicos y mejorar la conectividad en comunidades con acceso limitado. Sin embargo, este proceso no solo implica la adquisición de equipos, sino también la capacitación docente y la creación de estrategias de enseñanza que maximicen el uso de la tecnología disponible, garantizando así que ningún estudiante quede excluido del aprendizaje digital.
Liderazgo Resiliente ↔ Adaptación Curricular	La adaptación curricular ha requerido de un liderazgo educativo resiliente que permita priorizar aprendizajes esenciales sin comprometer la calidad educativa. En tiempos de crisis, los rectores han promovido metodologías flexibles que equilibran la carga académica con el bienestar de los estudiantes, implementando modelos híbridos, estrategias de enseñanza diferenciadas y contenidos ajustados a las necesidades específicas de cada comunidad. Este liderazgo ha sido clave para garantizar que los planes de estudio sean accesibles y viables, reduciendo la sobrecarga cognitiva y emocional en contextos de incertidumbre.
Liderazgo Resiliente ↔ Apoyo Socioemocional	La gestión emocional de la comunidad educativa ha sido una prioridad en la labor de los rectores, quienes han implementado estrategias de acompañamiento para mitigar los efectos del estrés y la ansiedad en estudiantes y docentes. Un liderazgo resiliente ha permitido establecer espacios de escucha, redes de apoyo psicosocial y programas de bienestar emocional para fortalecer la estabilidad en el entorno escolar. Además, el liderazgo educativo ha promovido una cultura de empatía y cercanía con los estudiantes, facilitando un ambiente de confianza que fomente la permanencia escolar y la motivación para el aprendizaje.
Adaptación Curricular ↔ Brecha Digital	La falta de acceso equitativo a la tecnología ha llevado a las instituciones a replantear sus estrategias curriculares, diseñando enfoques de enseñanza híbridos y materiales alternativos que permitan la continuidad del aprendizaje. La adaptación curricular ha consistido en la incorporación de guías impresas, metodologías autodirigidas y el aprovechamiento de medios de comunicación comunitarios, como radio o televisión educativa, para garantizar que los estudiantes sin acceso a internet puedan seguir avanzando en su proceso educativo. Este enfoque ha permitido reducir la dependencia exclusiva de la conectividad y ha fortalecido la equidad educativa en contextos con brechas digitales significativas.
Adaptación Curricular ↔ Apoyo Socioemocional	Un currículo más flexible ha permitido incorporar estrategias que atienden tanto el desarrollo académico como el bienestar socioemocional de los estudiantes. La reducción

	de la carga académica, la implementación de evaluaciones formativas y el diseño de actividades enfocadas en la autorregulación emocional han sido claves para evitar que los estudiantes se sientan sobrecargados. Asimismo, la inclusión de dinámicas participativas y espacios de diálogo en el proceso de aprendizaje ha favorecido la resiliencia emocional y ha promovido una experiencia educativa más humanizada.
Brecha Digital ↔ Apoyo Socioemocional	La desigualdad en el acceso a la tecnología no solo afecta el aprendizaje, sino también el bienestar emocional de los estudiantes. La sensación de rezago académico y la falta de conexión con la comunidad educativa han generado estrés, ansiedad y desmotivación en muchos alumnos. Ante esta situación, las instituciones han promovido estrategias de acompañamiento socioemocional, brindando apoyo psicológico, promoviendo la interacción entre pares y desarrollando metodologías que reduzcan el impacto de la desconexión digital en la autoestima y motivación de los estudiantes.

De acuerdo con lo anterior, se debe tener en cuenta que se analizan los retos del liderazgo de los rectores en la implementación de modelos emergentes en tiempos complejos, explorando cómo han gestionado las dificultades estructurales y pedagógicas en un contexto de crisis. La figura 26 presenta las principales interacciones entre las categorías emergentes identificadas, mostrando cómo el liderazgo resiliente ha sido clave para afrontar estos desafíos.

El liderazgo resiliente permite a los rectores tomar decisiones estratégicas para garantizar la continuidad educativa, gestionar la brecha digital, adaptar el currículo a nuevas condiciones y atender las necesidades socioemocionales de la comunidad educativa. La brecha digital, por su parte, ha representado una barrera significativa, obligando a los rectores a buscar soluciones innovadoras como la dotación de dispositivos, la capacitación docente y la implementación de estrategias híbridas para mitigar la exclusión tecnológica.

La adaptación curricular ha sido otro de los retos clave, requiriendo ajustes en la enseñanza para equilibrar la carga académica con las condiciones tecnológicas y emocionales de los estudiantes. La flexibilización del currículo ha permitido implementar modelos de aprendizaje más accesibles, asegurando que los estudiantes sin acceso a tecnología puedan seguir participando en el proceso educativo. Finalmente, el apoyo emocional se ha convertido en una prioridad dentro del liderazgo educativo, ya que la

crisis ha generado altos niveles de ansiedad, estrés y desmotivación en la comunidad escolar. Los rectores han debido integrar estrategias de bienestar socioemocional, fortaleciendo el acompañamiento psicológico y promoviendo entornos de aprendizaje seguros y empáticos.

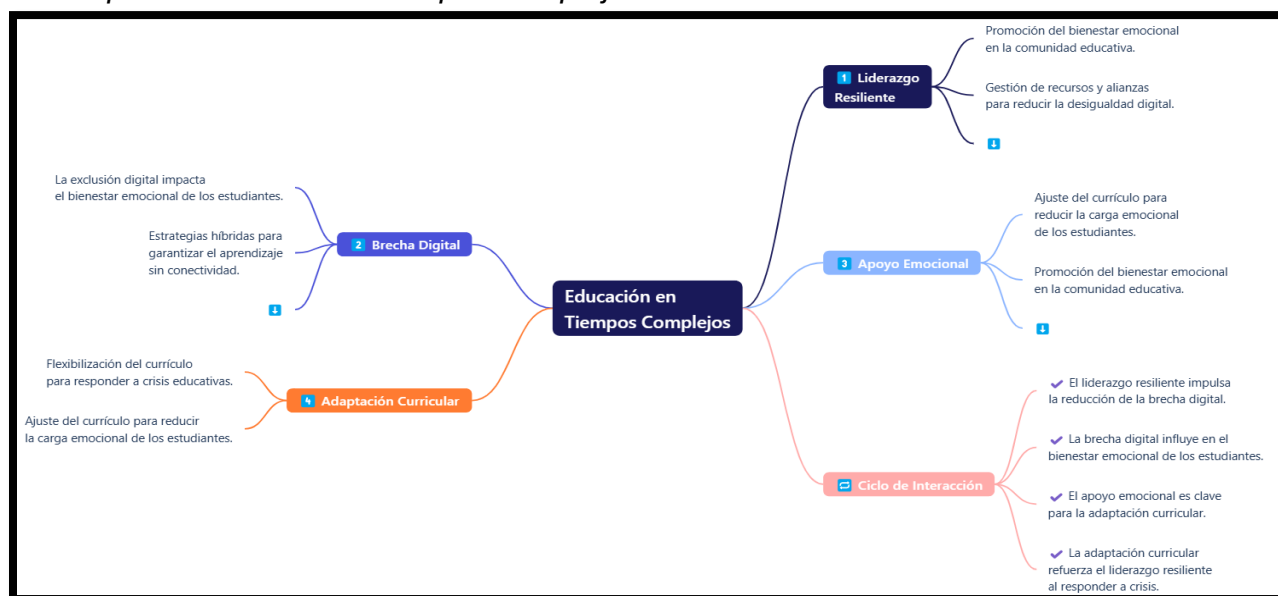
Considerando lo anterior y desde cuatro (04) aspectos se plantean elementos teóricos; implementación de modelos educativos emergentes, retos de liderazgo en tiempos complejos, estrategias de liderazgo en tiempos complejos y modelo de liderazgo resiliente. A continuación, se presenta cada uno como fruto de la reflexión.

Sobre los modelos educativos emergentes

Las *claves para la educación en tiempos complejos* es la estructura conceptual de las interacciones clave en la implementación de modelos educativos en contextos de crisis. A través de cuatro categorías fundamentales—Liderazgo Resiliente, Brecha Digital, Apoyo Emocional y Adaptación Curricular—se establecen relaciones que evidencian la necesidad de un enfoque integral en la gestión educativa. Además, el ciclo de interacción resalta la interdependencia de estos elementos y su impacto en la equidad y la calidad educativa. (Ver Figura 26)

Figura 26

Claves para educación en tiempos complejos



Liderazgo resiliente como pilar de la educación en tiempos complejos

El liderazgo resiliente es fundamental para asegurar la sostenibilidad de los sistemas educativos en contextos complejos. Fomentar el bienestar emocional y gestionar recursos y alianzas para disminuir la desigualdad digital son aspectos cruciales para garantizar la continuidad del aprendizaje. Los directivos deben adoptar una visión estratégica que permita crear condiciones óptimas para la enseñanza y el aprendizaje, incluso en situaciones adversas. Este tipo de liderazgo no solo responde a las crisis, sino que también promueve la reducción de la brecha digital, facilitando un acceso equitativo a la educación mediante políticas inclusivas. Además, la gestión efectiva de alianzas entre los sectores público y privado puede ser determinante para proporcionar la infraestructura tecnológica necesaria a las instituciones y mejorar la conectividad de los estudiantes.

Brecha digital y su impacto en la equidad educativa

La brecha digital representa uno de los desafíos más significativos en la educación contemporánea. La información presentada indica que la exclusión digital impacta directamente el bienestar emocional de los estudiantes, lo cual se alinea con investigaciones que muestran cómo la falta de acceso a la tecnología genera desigualdades en el aprendizaje y aumenta la ansiedad en los alumnos. En este contexto, el desarrollo de estrategias híbridas para asegurar el aprendizaje en ausencia de conectividad se presenta como una solución clave. Iniciativas como el uso de materiales impresos, la radio educativa y el aprendizaje basado en proyectos han demostrado ser efectivas para compensar las carencias tecnológicas en comunidades vulnerables.

Apoyo emocional y su relación con la adaptación curricular

El bienestar socioemocional se considera un eje transversal en la educación durante tiempos complejos. La información presentada resalta la importancia de promover el bienestar emocional dentro de la comunidad educativa y de ajustar el currículo para disminuir la carga emocional que enfrentan los estudiantes. Estas estrategias son esenciales, ya que el estrés y la ansiedad pueden impactar

negativamente la capacidad de aprendizaje. La adaptación curricular debe incorporar un enfoque psicoeducativo, lo que implica reducir la sobrecarga académica y priorizar el desarrollo de habilidades socioemocionales. Esta relación se refuerza a través del Ciclo de Interacción, que demuestra que el apoyo emocional es fundamental para que los estudiantes puedan aprovechar un currículo flexible y adaptado a sus necesidades.

Adaptación curricular como estrategia de resiliencia

La flexibilización del currículo es una de las estrategias más importantes en la gestión de crisis educativas. Su objetivo es responder a crisis educativas y reducir la carga emocional de los estudiantes. La personalización del aprendizaje y la implementación de metodologías activas permiten que el currículo se adapte a las condiciones de cada contexto, asegurando que el aprendizaje sea significativo y accesible para todos. Además, la relación entre adaptación curricular y liderazgo resiliente es crucial. Como se observa en el Ciclo de Interacción, la adecuación del currículo fortalece la capacidad de respuesta de los líderes educativos ante situaciones adversas. Un currículo rígido y poco flexible limita la resiliencia del sistema educativo y la capacidad de recuperación de los estudiantes ante interrupciones en su formación académica.

Ciclo de interacción: un enfoque integral para la educación en crisis

En este ciclo se destacan cuatro afirmaciones clave que resumen la interconexión de los componentes analizados:

1. *El liderazgo resiliente impulsa la reducción de la brecha digital.* Sin un liderazgo estratégico, la desigualdad digital se profundiza, limitando el acceso equitativo a la educación.
2. *La brecha digital influye en el bienestar emocional de los estudiantes.* La falta de acceso a recursos digitales puede generar frustración, estrés y exclusión educativa.
3. *El apoyo emocional es clave para la adaptación curricular.* Un currículo flexible debe considerar las necesidades socioemocionales de los estudiantes para garantizar un aprendizaje efectivo.

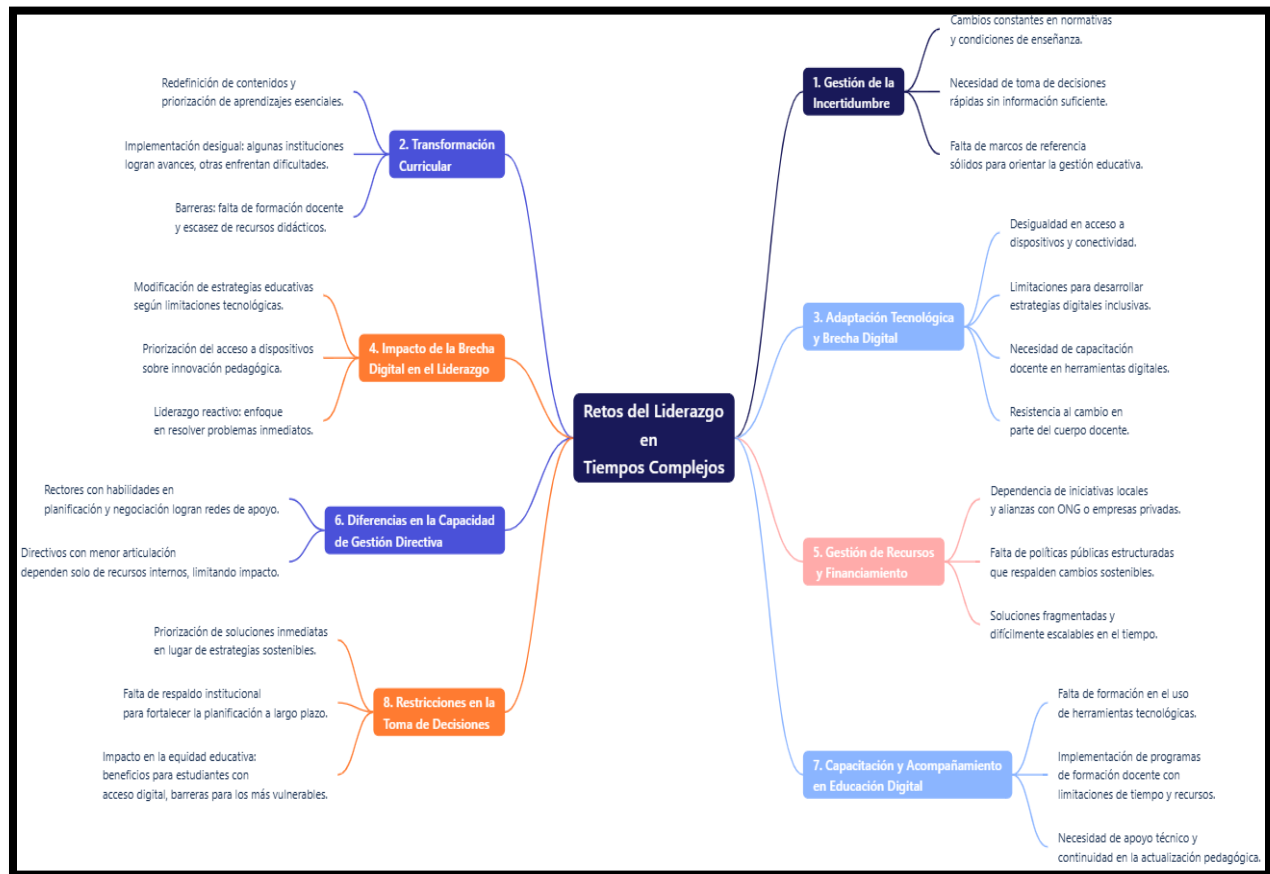
4. *La adaptación curricular refuerza el liderazgo resiliente al responder a crisis.* La capacidad de los directivos para gestionar cambios en el currículo es determinante en la efectividad de las estrategias de respuesta educativa.

Por último, se refleja una visión sistémica de la implementación de modelos educativos en situaciones de crisis. Se enfatiza la importancia de un liderazgo resiliente que garantice el acceso a la educación y la inclusión digital. Además, se reconoce la interdependencia entre la brecha digital, el apoyo emocional y la adaptación curricular, mostrando que la educación en tiempos complejos requiere de estrategias integradas y sostenibles. Para enfrentar estos desafíos, se recomienda fortalecer las capacidades de los líderes educativos, reducir la brecha digital mediante alianzas estratégicas y desarrollar currículos flexibles que integren un enfoque socioemocional. Solo a través de una visión integral y adaptativa será posible transformar los sistemas educativos para hacerlos más equitativos y resilientes ante futuras crisis.

Sobre los retos del liderazgo en tiempos complejos

El liderazgo educativo en tiempos complejos enfrenta múltiples desafíos que han condicionado la capacidad de los rectores para gestionar la educación de manera efectiva. Desde la incertidumbre normativa hasta la falta de financiamiento y la brecha digital, los directivos han debido priorizar soluciones inmediatas en lugar de estrategias sostenibles, generando un ciclo de respuesta reactiva en el que la toma de decisiones está determinada por la crisis y no por la planificación a largo plazo. Como lo señala Fullan (2014), el liderazgo en contextos de cambio requiere una combinación de adaptación y visión estratégica, lo que muchas veces es difícil de alcanzar cuando se opera bajo condiciones de alta incertidumbre. En este sentido, los principales retos que enfrentan los líderes educativos, estableciendo cómo cada uno de ellos afecta la capacidad de respuesta institucional y qué medidas pueden tomarse para superarlos (Ver Figura 27).

Figura 27
Retos del liderazgo en tiempos complejos



Gestión de la Incertidumbre

La educación durante tiempos de crisis ha estado caracterizada por cambios normativos constantes y por la inestabilidad en las condiciones de enseñanza. Los rectores se han visto obligados a tomar decisiones rápidas sin contar con información suficiente ni con un marco de referencia sólido, lo que ha dificultado la planificación estratégica y ha limitado la implementación de modelos educativos sostenibles. La ausencia de lineamientos claros por parte de las entidades gubernamentales ha llevado a que cada institución desarrolle sus propias soluciones, lo que ha generado desigualdades en la calidad educativa y en la gestión de recursos.

Transformación Curricular

Ante la crisis, la transformación curricular se ha vuelto una necesidad urgente. Las instituciones han tenido que redefinir los contenidos educativos, priorizando aprendizajes esenciales y flexibilizando metodologías para adaptarse a las nuevas realidades de enseñanza. Sin embargo, este proceso ha sido desigual: mientras algunas escuelas han conseguido implementar estrategias de personalización del aprendizaje, otras han enfrentado dificultades debido a la falta de formación docente y a la escasez de recursos didácticos. Además, la adaptación del currículo debe ir acompañada de un proceso de capacitación constante para los docentes, lo que les permitirá aplicar metodologías innovadoras que aseguren aprendizajes significativos.

Adaptación Tecnológica y Brecha Digital

La integración de la tecnología en la educación ha representado uno de los principales desafíos del liderazgo escolar. La desigualdad en el acceso a dispositivos y conectividad ha creado una brecha digital que impacta la equidad en el aprendizaje. La falta de infraestructura tecnológica ha condicionado las estrategias pedagógicas que pueden implementarse, dejando a muchas instituciones con opciones limitadas para la innovación. Además, la incorporación de herramientas digitales en la educación no solo demanda inversión en equipos, sino también en la formación docente y en el diseño de modelos pedagógicos adecuados.

Impacto de la Brecha Digital en el Liderazgo

El liderazgo educativo se ha visto impactado por la necesidad de responder a la crisis digital. En lugar de centrarse en la mejora de los modelos pedagógicos, los rectores han tenido que priorizar la gestión de dispositivos y conectividad. Esto ha dado lugar a un liderazgo reactivo, donde las decisiones se toman en función de la urgencia de resolver problemas inmediatos, en lugar de diseñar planes sostenibles. La dependencia de la tecnología ha desplazado la innovación pedagógica, creando una brecha aún mayor en la calidad educativa entre las instituciones que tienen acceso a recursos tecnológicos y aquellas que no cuentan con ellos.

Gestión de Recursos y Financiamiento

La educación en tiempos de crisis ha revelado la falta de financiamiento estructural en muchas instituciones. La ausencia de apoyo gubernamental ha llevado a los rectores a depender de iniciativas locales, alianzas con ONG o recursos propios de la comunidad educativa para asegurar la continuidad del aprendizaje. Esto ha generado una fragmentación en las soluciones implementadas, lo que significa que la sostenibilidad de los modelos educativos emergentes depende de la capacidad de cada institución para obtener recursos.

Diferencias en la Capacidad de Gestión Directiva

El liderazgo educativo no ha sido uniforme en todas las instituciones. Mientras que algunos rectores han logrado establecer redes de apoyo y gestionar recursos de manera eficiente, otros han enfrentado dificultades para articular respuestas eficaces. Es importante destacar la capacidad de planificación y negociación de los líderes educativos es determinante en la efectividad de sus estrategias de respuesta. La falta de habilidades de gestión ha llevado a que algunas instituciones dependan únicamente de sus recursos internos, lo que ha limitado su capacidad de respuesta ante la crisis.

Capacitación y Acompañamiento en Educación Digital

Uno de los mayores desafíos ha sido la preparación de los docentes para enfrentar los cambios en el modelo educativo. Muchos profesores no contaban con la formación necesaria para integrar herramientas digitales en su enseñanza, lo que ha dificultado la adaptación a nuevas metodologías. Desde luego, la capacitación docente debe ser un proceso continuo, proporcionando no solo conocimientos técnicos, sino también estrategias pedagógicas que permitan aprovechar al máximo el potencial de las herramientas digitales. De tal manera que, la importancia de este enfoque integral busca asegurar una enseñanza efectiva en el contexto actual.

Restricciones en la Toma de Decisiones

La crisis educativa ha condicionado la toma de decisiones de los rectores, obligándolos a priorizar soluciones inmediatas sobre estrategias sostenibles. La tensión

dialéctica entre la urgencia resolutive y la planificación estratégica se decanta, en este contexto crítico, hacia la primacía de intervenciones inmediatas, a menudo en detrimento de la concepción e implementación de estrategias con una visión de sostenibilidad a largo plazo. Esta priorización reactiva, tal como lo señala Torres (2014), se ve significativamente exacerbada por la manifiesta carencia de un robusto respaldo institucional y la escasez de recursos estructurales, elementos que, en su ausencia, inducen una fragmentación inherente en la gestión del sistema educativo.

En este sentido, la reflexión académica converge con las observaciones de Reimers y Schleicher (2020), quienes pertinentemente enfatizan la necesidad imperante de proveer a los directivos con un apoyo estructural sólido, habilitándolos para trascender la lógica de la inmediatez y desarrollar estrategias de respuesta que imbriquen equidad y sostenibilidad como pilares fundamentales. En última instancia, la complejidad inherente al liderazgo educativo en tiempos de crisis, signada por la incertidumbre, la brecha digital, la transformación curricular y la limitación de recursos, ha cristalizado una gestión predominantemente reactiva, obstaculizando la sedimentación de modelos educativos resilientes y perdurables.

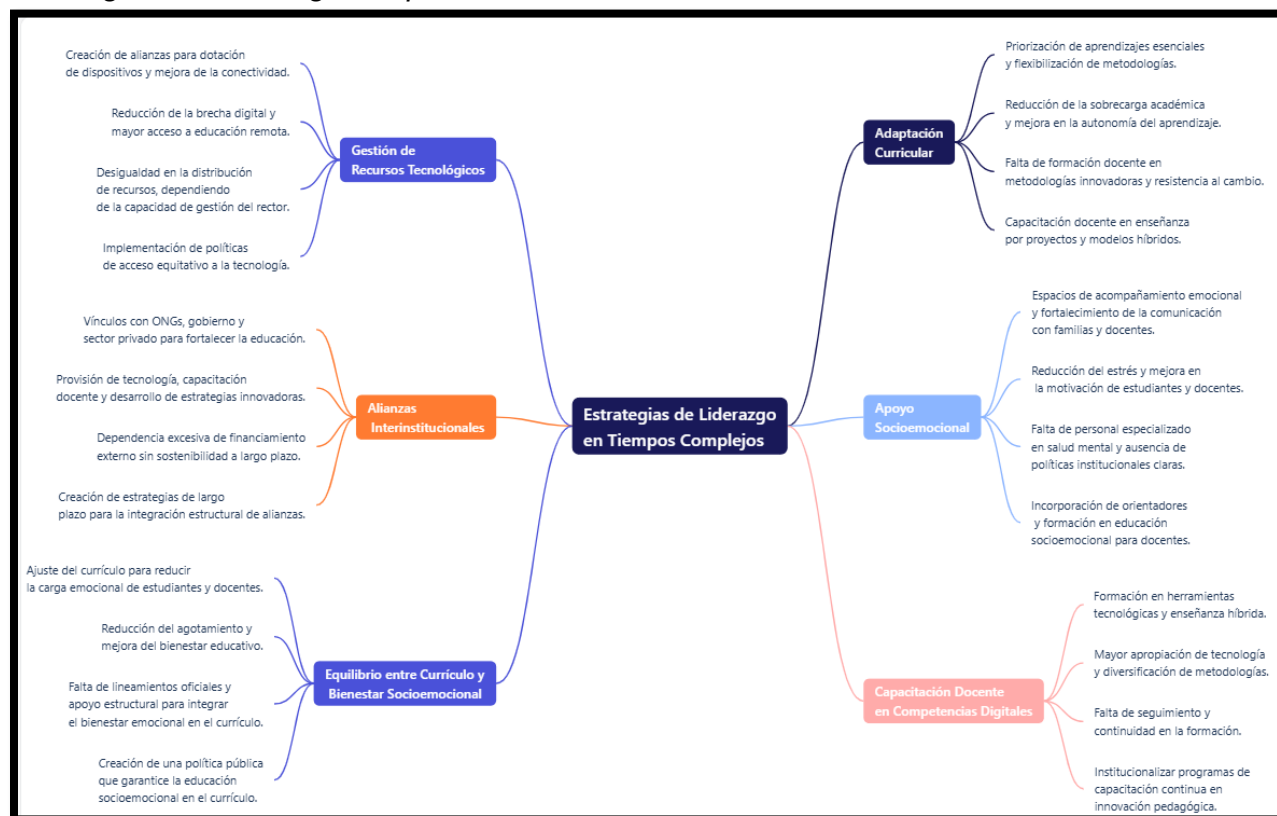
Como corolario, y en consonancia con las perspectivas de Fullan (2014) y Reimers y Schleicher (2020), la superación de este escenario demanda un liderazgo que articule resiliencia con una planificación meticulosa y estructurada, asegurando la equidad y la sostenibilidad de las estrategias implementadas. El imperativo académico, por ende, radica en la necesidad de fortalecer el entramado institucional, potenciar la formación docente y concebir políticas públicas que catalicen la consolidación de modelos educativos que ostenten tanto equidad como calidad intrínseca.

Sobre las estrategias de liderazgo adoptadas

El liderazgo educativo en tiempos complejos requiere de estrategias integradas que permitan afrontar los desafíos actuales en la gestión escolar tal como se presenta en la figura 28. La interconexión entre la adaptación curricular, la gestión de recursos tecnológicos, el apoyo socioemocional, la capacitación docente en competencias digitales, las alianzas interinstitucionales y el equilibrio entre currículo y bienestar socioemocional, se convierte en un eje clave para garantizar la continuidad y equidad del

aprendizaje. Se considera que las estrategias esenciales que los rectores y líderes educativos deben implementar para responder a contextos de crisis de manera efectiva y sostenible (Ver Figura 28).

Figura 28
Estrategias de liderazgo adoptadas



Gestión de Recursos Tecnológicos

Uno de los mayores retos del liderazgo educativo es la gestión eficiente de los recursos tecnológicos. Para reducir la brecha digital, es esencial la creación de alianzas que permitan la dotación de dispositivos y la mejora en la conectividad de los estudiantes. La desigualdad en la distribución de estos recursos impacta directamente en la capacidad de aprendizaje remoto, haciendo necesario el diseño de políticas de acceso equitativo a la tecnología. Según Reimers y Schleicher (2020), el acceso a la tecnología

es fundamental para la transformación educativa, pero debe ir acompañado de estrategias de integración pedagógica para maximizar su impacto.

Alianzas Interinstitucionales

El fortalecimiento de la educación en tiempos de crisis requiere la vinculación de instituciones educativas con ONG, el gobierno y el sector privado. Estas alianzas pueden proveer recursos tecnológicos, capacitación docente y el desarrollo de estrategias innovadoras. No obstante, la dependencia de financiamiento externo sin un plan de sostenibilidad a largo plazo puede poner en riesgo la continuidad de estos programas. Como lo señala Rodríguez et al. (2020), es fundamental que los acuerdos interinstitucionales se enfoquen en la integración estructural de estas estrategias dentro del sistema educativo.

Equilibrio entre Currículo y Bienestar Socioemocional

El currículo educativo debe ser flexible para equilibrar los aprendizajes académicos con el bienestar socioemocional de los estudiantes. Ajustar los contenidos para reducir la carga emocional en docentes y alumnos es clave para evitar el agotamiento y mejorar la calidad educativa. Sin embargo, la falta de lineamientos oficiales y de apoyo estructural ha dificultado la integración del bienestar emocional en el currículo. Según Segura y López (2021), una política educativa integral debe garantizar que los aspectos socioemocionales sean una prioridad dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Adaptación Curricular

La transformación del currículo es una estrategia necesaria para responder a los desafíos emergentes. Es crucial priorizar aprendizajes esenciales y flexibilizar metodologías para permitir una educación más adaptable y centrada en el estudiante. La reducción de la sobrecarga académica y la promoción de la autonomía en el aprendizaje pueden mejorar la motivación estudiantil. No obstante, la falta de formación docente en metodologías innovadoras ha sido una barrera significativa para su implementación.

Como lo afirman Suárez y Rodríguez (2022), la capacitación en enseñanza por proyectos y modelos híbridos es fundamental para una adaptación curricular efectiva.

Apoyo Socioemocional

El bienestar emocional de la comunidad educativa es un pilar esencial en la educación en tiempos complejos. La implementación de espacios de acompañamiento emocional, el fortalecimiento de la comunicación con las familias y la reducción del estrés en estudiantes y docentes son medidas fundamentales. La ausencia de personal especializado en salud mental y la falta de políticas institucionales claras han limitado la efectividad de estas estrategias. De acuerdo con Sánchez (2023), incorporar orientadores y fortalecer la educación socioemocional dentro del currículo puede mejorar significativamente la estabilidad emocional y el rendimiento académico.

Capacitación Docente en Competencias Digitales

La formación continua en competencias digitales es indispensable para la integración efectiva de la tecnología en la enseñanza. La capacitación en herramientas tecnológicas y modelos híbridos de enseñanza permite que los docentes diversifiquen sus metodologías y mejoren la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, la falta de seguimiento y continuidad en la formación ha sido un obstáculo para su implementación exitosa. Segura y López (2021) destacan que es necesario institucionalizar programas de capacitación permanente en innovación pedagógica para garantizar una transformación educativa efectiva.

Las estrategias de liderazgo en tiempos complejos deben ser abordadas desde un enfoque integral. No basta con garantizar acceso a la tecnología; es necesario establecer alianzas estratégicas, equilibrar el currículo con el bienestar socioemocional, adaptar metodologías, fortalecer el apoyo psicológico y mejorar la formación docente. Como lo señala Fullan (2014), el liderazgo educativo debe ser resiliente y estratégico, asegurando que las respuestas ante la crisis se conviertan en soluciones sostenibles que fortalezcan la educación a largo plazo.

El panorama educativo contemporáneo, marcado indeleblemente por sucesivas crisis globales, ha catalizado una reevaluación profunda de los modelos de liderazgo

institucional. La gestión en tiempos de incertidumbre demanda una metamorfosis en la concepción y ejecución del liderazgo por parte de rectores y directivos. En este contexto, emergen como pilares *sine qua non* para la sostenibilidad de los sistemas educativos la flexibilidad adaptativa, la administración eficiente de recursos finitos, la imperativa equidad en el acceso digital y la incorporación de la innovación pedagógica (Fullan, 2014; Reimers & Schleicher, 2020). El presente documento se adentra en el análisis exhaustivo del modelo de Liderazgo Educativo Resiliente, buscando desentrañar y sistematizar las estrategias cruciales para una gestión escolar eficaz y proactiva en escenarios de turbulencia e imprevisibilidad.

Ante la creciente complejidad y volatilidad del entorno educativo, el concepto de Liderazgo Educativo Resiliente se erige como un paradigma esencial para la navegación y superación de las crisis. Este modelo trasciende la mera reacción ante la adversidad, postulando una capacidad intrínseca de adaptación y transformación en el seno de las instituciones educativas. La premisa fundamental radica en la habilidad para reconfigurar metodologías pedagógicas y rediseñar el currículo, priorizando aquellos aprendizajes esenciales que aseguren la continuidad y la equidad educativa, tal como lo sugieren Suárez y Rodríguez (2022). El análisis que se presenta a continuación explorará en detalle los elementos constitutivos, los retos inherentes y las recomendaciones estratégicas para la implementación sostenible de la flexibilidad, la gestión de recursos, la comunicación, el liderazgo en crisis, la equidad digital, la innovación pedagógica, el trabajo colaborativo y el bienestar socioemocional como componentes integrales de un liderazgo resiliente en el ámbito educativo.

Sobre el Modelo de Liderazgo Educativo Resiliente en Tiempos Complejos

El liderazgo educativo en tiempos de crisis ha requerido transformaciones significativas en la manera en que los rectores y directivos gestionan las instituciones. Las crisis globales recientes han puesto en evidencia la necesidad de modelos de liderazgo que integren la flexibilidad, la gestión eficiente de recursos, la equidad digital y la innovación pedagógica como pilares fundamentales para la sostenibilidad de los sistemas educativos (Fullan, 2014; Reimers & Schleicher, 2020). Este documento

presenta un análisis detallado del modelo de Liderazgo Educativo Resiliente, en el que se identifican estrategias clave para la gestión escolar en tiempos de incertidumbre.

Flexibilidad y Adaptación

El liderazgo resiliente se define por su capacidad de adaptación a contextos de crisis. En educación, esto implica la modificación de metodologías y la reconfiguración curricular para priorizar aprendizajes esenciales. Según Suárez y Rodríguez (2022), la adaptabilidad en la enseñanza es clave para evitar la interrupción del aprendizaje y asegurar la equidad educativa.

Elementos Clave

Priorización curricular según necesidades emergentes. Reconfiguración de metodologías en función de las condiciones contextuales. Respuestas rápidas a cambios normativos y educativos.

Retos y Limitaciones

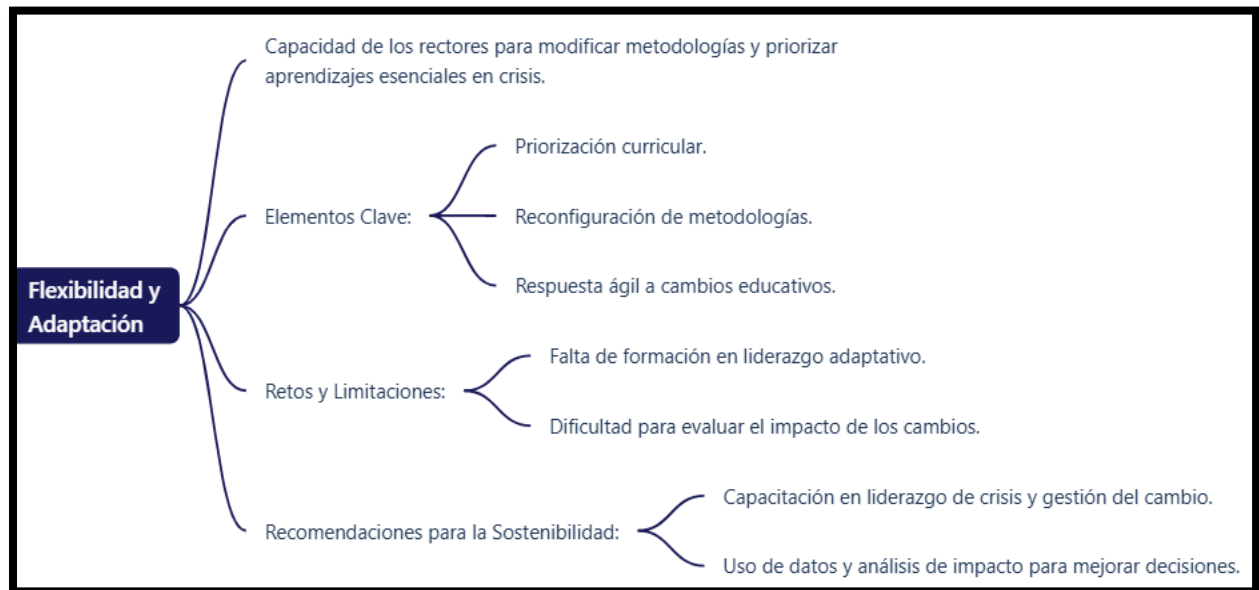
Falta de formación en liderazgo adaptativo, lo que impide respuestas efectivas en situaciones de crisis. Dificultades en evaluar el impacto de las medidas implementadas, lo que limita la capacidad de mejora continua.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Capacitación en liderazgo de crisis para rectores y docentes. Uso de datos y análisis de impacto como herramientas clave para la toma de decisiones fundamentadas.

Figura 29

Flexibilidad y adaptación



Gestión Estratégica de Recursos

La equidad educativa no puede garantizarse sin una distribución eficiente de recursos tecnológicos y financieros. La cooperación entre instituciones, gobiernos y organizaciones privadas ha sido fundamental para obtener insumos educativos y tecnológicos. Rodríguez et al. (2020) señalan que una gestión eficaz de recursos permite reducir desigualdades estructurales y garantizar la sostenibilidad de las instituciones educativas.

Elementos Clave

Movilización de recursos externos para equipamiento digital. Cooperación interinstitucional para fortalecer la educación pública.

Retos y Limitaciones

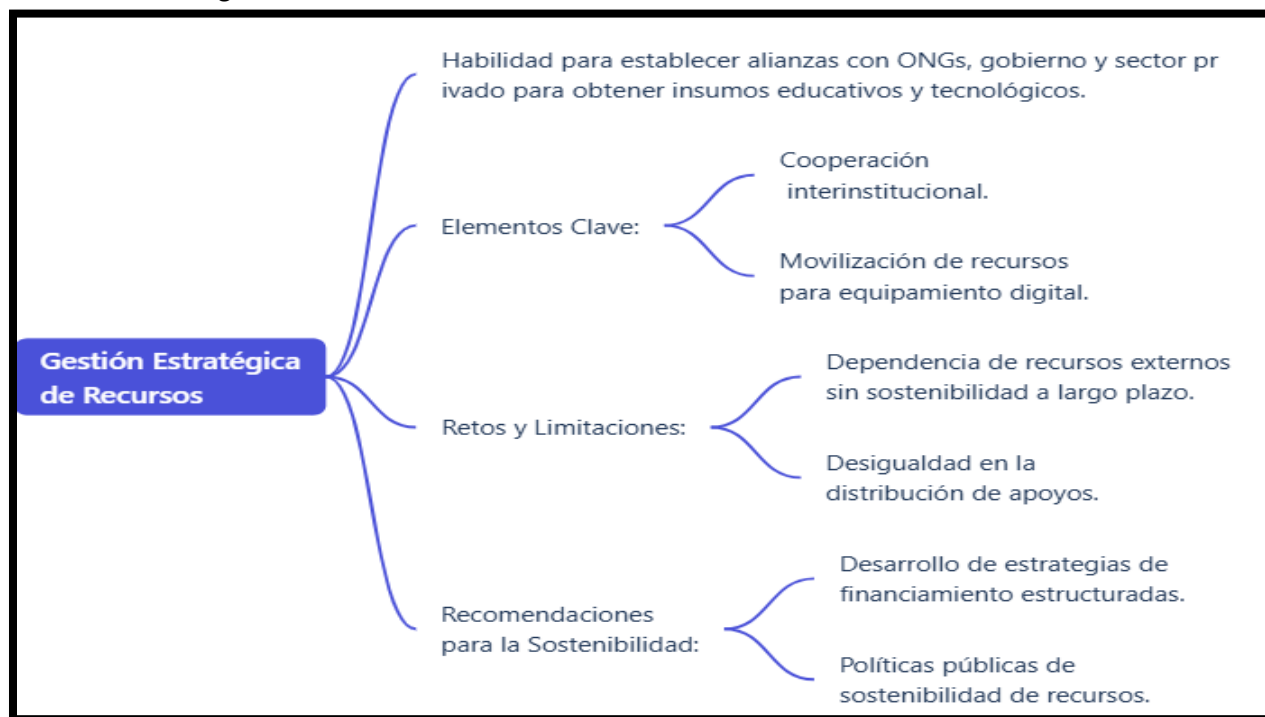
Dependencia de recursos externos, lo que puede comprometer la sostenibilidad de las estrategias. Desigualdades en la distribución del financiamiento, afectando especialmente a sectores vulnerables.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Estrategias de financiamiento estructurales, que aseguren la sostenibilidad a largo plazo. Políticas públicas inclusivas, que garanticen una distribución equitativa de los recursos.

Figura 30

Gestión estratégica de recursos



Comunicación Efectiva y Transparente

Una de las mayores dificultades en la gestión educativa en tiempos de crisis ha sido la fragmentación en la comunicación. La falta de canales de información claros ha limitado la capacidad de los directivos para coordinar acciones de manera eficiente. Como lo destacan Segura y López (2021), la transparencia en la toma de decisiones fortalece la confianza en la comunidad educativa.

Elementos Clave

Establecimiento de canales de comunicación claros y accesibles. Fomento del sentido de comunidad para la toma de decisiones colectivas.

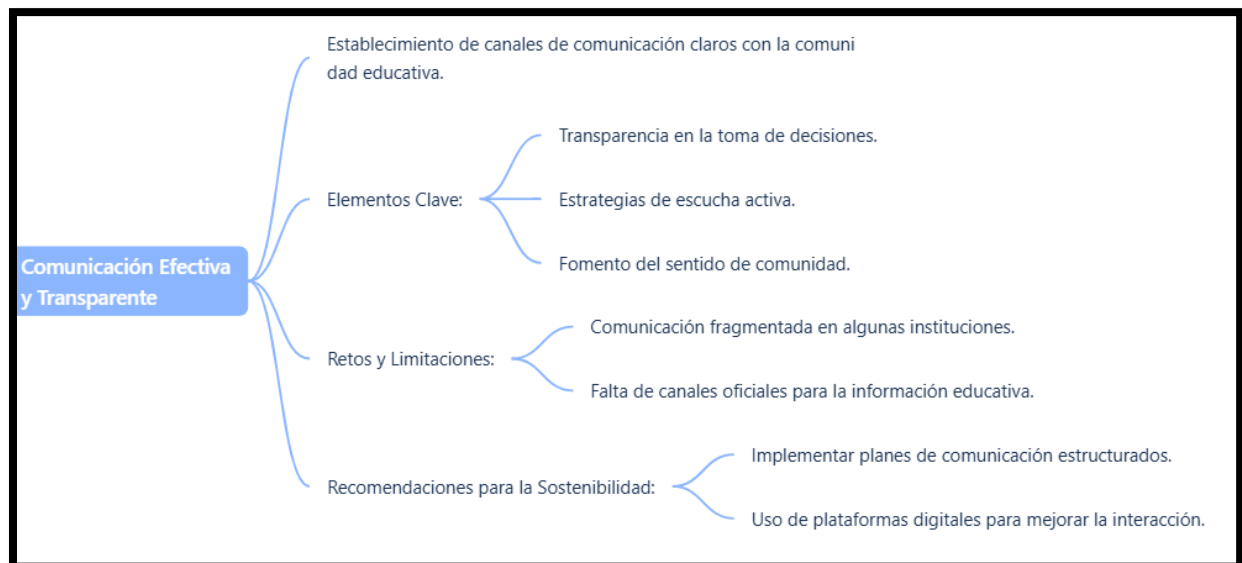
Retos y Limitaciones

Falta de comunicación estructurada, lo que afecta la ejecución de estrategias. Ausencia de plataformas digitales de acceso universal para la gestión educativa.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Implementación de planes de comunicación estructurados dentro de las instituciones educativas. Uso de plataformas digitales de interacción, asegurando el acceso de todos los actores involucrados.

Figura 31
Comunicación efectiva y transparente



Liderazgo en Gestión de Crisis

Los rectores deben contar con herramientas para gestionar crisis de manera eficiente, evitando la improvisación y el desorden en la implementación de medidas.

Fullan (2014) enfatiza que el liderazgo efectivo en tiempos de incertidumbre debe centrarse en la gestión del cambio y la resolución de conflictos.

Elementos Clave

Gestión del cambio educativo, priorizando soluciones estructurales. Planificación de escenarios futuros para anticiparse a nuevas crisis.

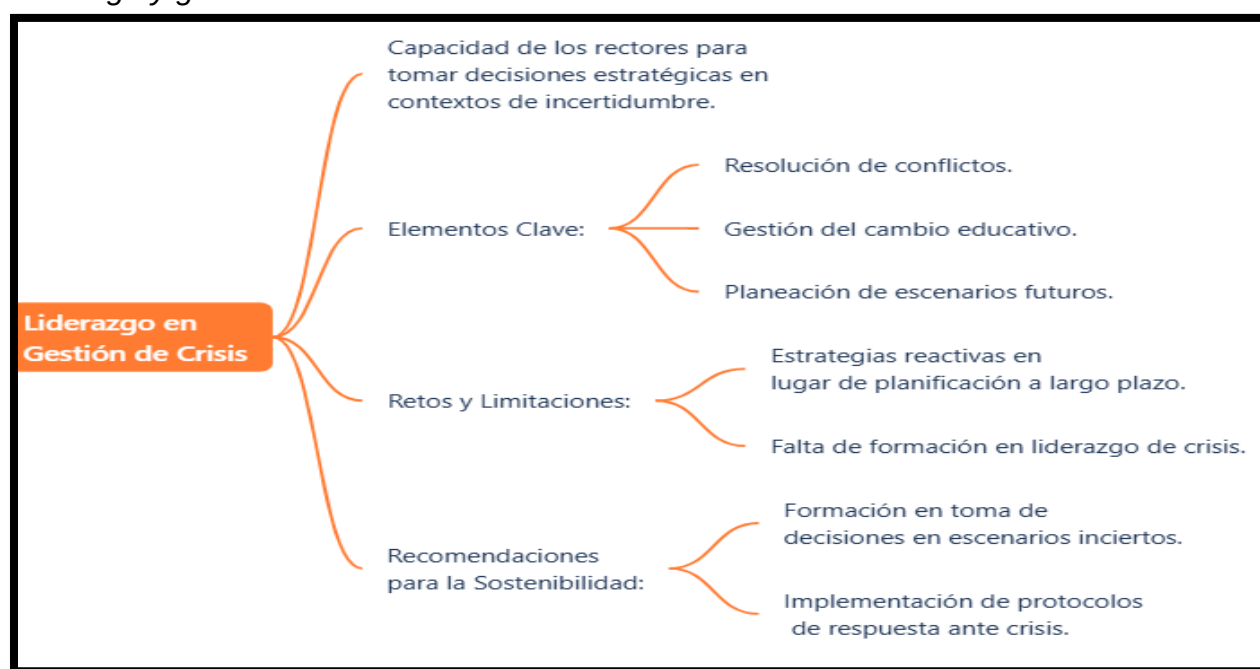
Retos y Limitaciones

Predominio de estrategias reactivas, en lugar de planificaciones estratégicas a largo plazo. Falta de formación en liderazgo de crisis, lo que impide la ejecución efectiva de respuestas estructuradas.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Implementación de protocolos de respuesta ante crisis en el ámbito educativo. Capacitación en toma de decisiones bajo incertidumbre, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional.

Figura 32
Liderazgo y gestión de la crisis



Equidad Digital

El acceso desigual a la tecnología ha sido un problema estructural en la educación. La equidad digital requiere políticas que garanticen la dotación de dispositivos y la conectividad en todas las comunidades. Reimers y Schleicher (2020) argumentan que la brecha digital afecta directamente el aprendizaje, especialmente en sectores rurales y de bajos recursos.

Elementos Clave

Formación digital para docentes y estudiantes como herramienta de equidad. Implementación de planes de acceso gubernamentales, asegurando que la tecnología llegue a todos.

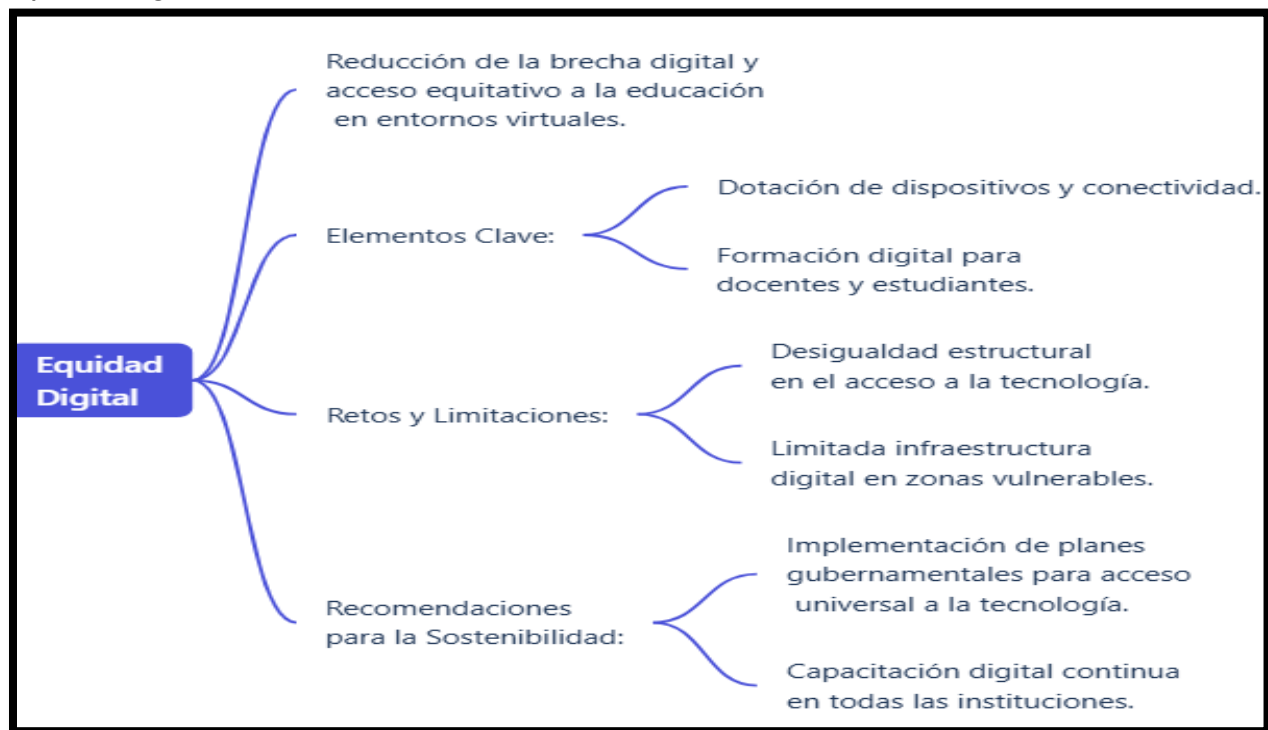
Retos y Limitaciones

Desigualdad estructural en la distribución de tecnología. Infraestructura digital insuficiente, especialmente en zonas rurales.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Capacitación digital continua para estudiantes y docentes. Desarrollo de políticas de acceso equitativo a la tecnología educativa.

Figura 33
Equidad digital



Innovación Pedagógica: Metodologías para la Transformación Educativa

La educación en tiempos de crisis no solo debe centrarse en el acceso a la tecnología, sino en el desarrollo de metodologías de enseñanza flexibles y adaptativas. Suárez y Rodríguez (2022) destacan que el aprendizaje basado en proyectos y el uso de tecnologías interactivas pueden mejorar la calidad educativa.

Elementos Clave

Metodologías flexibles y participativas, promoviendo el aprendizaje activo. Uso de TIC en la enseñanza, asegurando experiencias de aprendizaje más dinámicas.

Retos y Limitaciones

Falta de formación docente en innovación educativa. Dificultades en la evaluación de impacto de las nuevas metodologías.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Capacitación docente en metodologías innovadoras como parte del desarrollo profesional continuo. Desarrollo de modelos de evaluación adaptativos, asegurando una mejora progresiva en la enseñanza.

Trabajo Colaborativo y Liderazgo Distribuido

El liderazgo educativo en tiempos complejos debe promover la distribución de responsabilidades y la participación activa de la comunidad educativa. Fullan (2014) sostiene que un liderazgo distribuido fortalece la resiliencia institucional, ya que permite que docentes, estudiantes y familias se conviertan en agentes activos en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias educativas.

Elementos Clave

Empoderamiento docente, asegurando que los profesores tengan autonomía y voz en la gestión educativa. Participación de las familias, promoviendo una relación más estrecha entre la escuela y el hogar.

Retos y Limitaciones

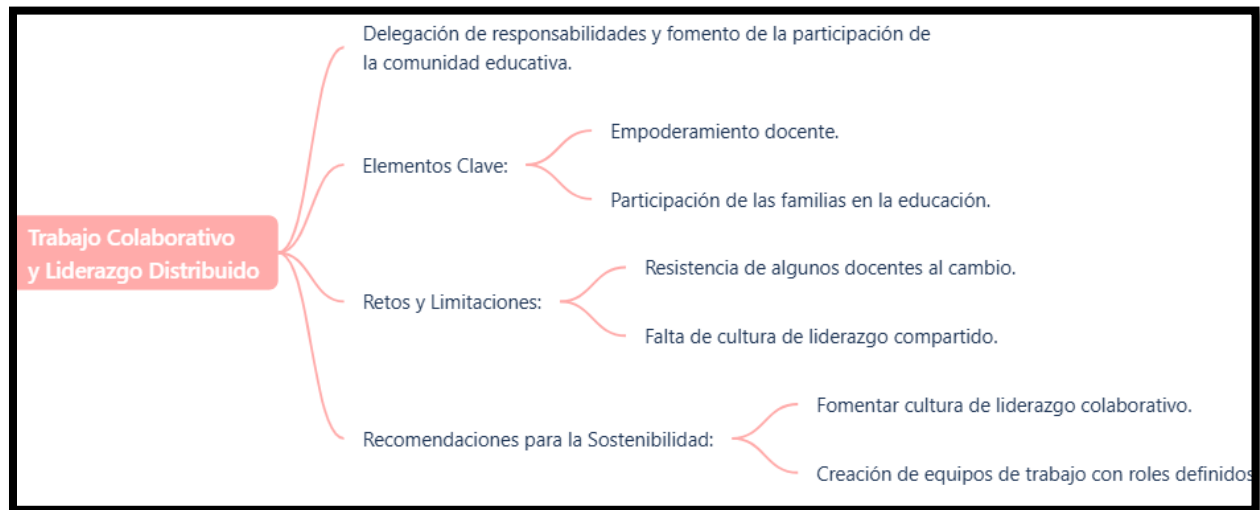
Resistencia al cambio por parte de algunos sectores de la comunidad educativa. Falta de una cultura de liderazgo compartido, lo que dificulta la transición hacia una gestión colaborativa.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Fomentar una cultura de liderazgo compartido dentro de la institución. Creación de equipos de trabajo con roles bien definidos, asegurando que cada actor educativo tenga una función clara en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias.

Figura 34

Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido



Bienestar Socioemocional: Un Pilar Fundamental en la Educación

El bienestar socioemocional es una de las dimensiones más críticas en la educación en tiempos de crisis. Sánchez (2023) resalta que la gestión de la salud mental de estudiantes y docentes es clave para el éxito del aprendizaje, ya que la ansiedad y el estrés pueden afectar significativamente la capacidad de concentración y motivación.

Elementos Clave

Espacios de acompañamiento emocional, asegurando apoyo psicológico para estudiantes y docentes. Estrategias de gestión del estrés, promoviendo el desarrollo de resiliencia dentro de la comunidad educativa.

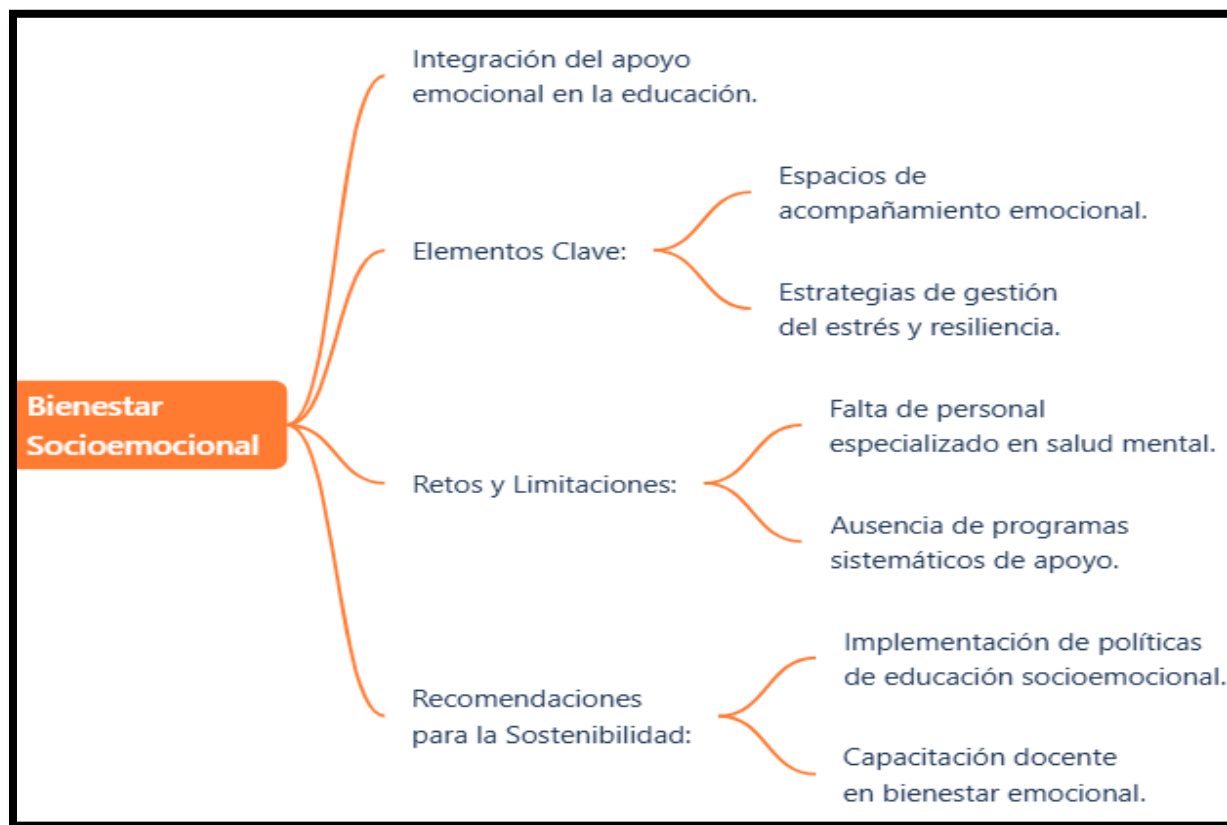
Retos y Limitaciones

Falta de personal especializado en salud mental, lo que limita la atención psicológica dentro de las instituciones. Ausencia de programas estructurados de apoyo socioemocional, lo que hace que muchas estrategias sean reactivas en lugar de preventivas.

Recomendaciones para la Sostenibilidad

Implementación de políticas de educación socioemocional dentro del currículo escolar. Capacitación docente en bienestar emocional, asegurando que los educadores cuenten con herramientas para gestionar el estrés y apoyar a sus estudiantes en este aspecto.

Figura 35
Bienestar socioemocional



El Modelo de Liderazgo Educativo Resiliente en Tiempos Complejos no solo se centra en la gestión de recursos o la adaptación curricular, sino que integra elementos fundamentales como el liderazgo distribuido y el bienestar socioemocional. Un liderazgo efectivo en tiempos de crisis no puede ser autoritario ni centralizado; requiere la participación activa de toda la comunidad educativa, el fortalecimiento del apoyo

emocional y la implementación de estrategias sostenibles que aseguren una educación equitativa, innovadora y resiliente.

En suma, el modelo de Liderazgo Educativo Resiliente emerge como un imperativo en la gestión de instituciones inmersas en la complejidad de los tiempos de crisis. Su eficacia radica en la integración sinérgica de la flexibilidad adaptativa, la gestión estratégica de recursos, la comunicación transparente, un liderazgo proactivo en la gestión de crisis, la promoción de la equidad digital, el fomento de la innovación pedagógica, el impulso del trabajo colaborativo y la priorización del bienestar socioemocional. La adopción consciente y la implementación reflexiva de estos pilares no solo permiten sortear los desafíos inmediatos, sino que también sientan las bases para la construcción de sistemas educativos más robustos, equitativos y preparados para afrontar futuras incertidumbres, asegurando así una educación de calidad y sostenible para todos los actores de la comunidad educativa.

MOMENTO VI

REFLEXIONES

Las reflexiones finales de este estudio ofrecen una mirada integral a los desafíos y oportunidades que enfrentaron los rectores en la implementación de modelos emergentes en tiempos complejos, particularmente en el contexto de la pandemia. La investigación permitió comprender cómo el liderazgo educativo ha sido un factor determinante para garantizar la continuidad del aprendizaje y mitigar los efectos adversos de la crisis sanitaria. En este sentido, los hallazgos muestran que la resiliencia y la capacidad de adaptación de los rectores jugaron un papel crucial en la reducción de la brecha digital, el fortalecimiento del acompañamiento socioemocional y la reconfiguración de los modelos pedagógicos.

El estudio identificó que la flexibilidad y la toma de decisiones estratégicas fueron elementos clave en la gestión de la crisis. Se evidenció que, ante la imposibilidad de acceder a herramientas tecnológicas, muchos rectores implementaron estrategias innovadoras, como el uso de material impreso, redes comunitarias y programas radiales para garantizar la enseñanza. Además, se destacó la importancia del trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre los diferentes actores de la comunidad educativa, lo que permitió desarrollar soluciones contextualizadas a las necesidades específicas de cada institución.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye a la comprensión del liderazgo educativo en situaciones de crisis mediante la propuesta de un modelo de liderazgo resiliente. Este modelo integra la gestión estratégica de la crisis, la incorporación de tecnología educativa y el enfoque en el bienestar socioemocional de estudiantes y docentes. La metodología empleada, basada en un enfoque cualitativo y un análisis fenomenológico-hermenéutico, permitió interpretar con profundidad las experiencias de los rectores y comprender las dinámicas de liderazgo que emergieron en un contexto de incertidumbre.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas, ya que pueden orientar el diseño de políticas educativas que fomenten el liderazgo distribuido y la inclusión digital. Asimismo, el estudio sugiere la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo resiliente, no solo para los rectores, sino también para el cuerpo docente, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante futuras crisis. Se recomienda que los modelos emergentes implementados durante la pandemia no sean considerados soluciones temporales, sino una base para la construcción de un sistema educativo más flexible y equitativo.

Si bien esta investigación ofrece un panorama amplio sobre el liderazgo educativo en tiempos complejos, también presenta ciertas limitaciones. Entre ellas, se encuentra la dificultad en el acceso a datos de algunas instituciones, lo que restringió la posibilidad de generalizar los hallazgos a nivel nacional. Además, al haberse centrado en una región específica, los resultados pueden no ser completamente representativos de otros contextos educativos con características diferentes. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance geográfico y metodológico para obtener una visión más completa del impacto del liderazgo educativo en tiempos de crisis.

En términos de proyección, es recomendable continuar explorando el impacto a largo plazo de los modelos emergentes implementados durante la pandemia. Asimismo, sería pertinente analizar cómo estos enfoques pueden ser aplicados en otros contextos caracterizados por la incertidumbre, como situaciones de conflicto o crisis socioeconómicas. Además, futuras investigaciones podrían centrarse en evaluar el impacto de programas de formación en liderazgo resiliente en la mejora de la gestión educativa.

Para finalizar, este estudio reafirma la relevancia del liderazgo educativo en la garantía de la equidad y la calidad del aprendizaje en tiempos de incertidumbre. Los hallazgos reflejan la importancia de una gestión estratégica que considere tanto los factores tecnológicos como los socioemocionales, asegurando así un enfoque integral en la toma de decisiones. Se destaca la necesidad de continuar fortaleciendo los sistemas educativos a partir de modelos más adaptativos e inclusivos, capaces de responder con eficacia a desafíos emergentes. En última instancia, este estudio subraya

el compromiso académico y social de la investigación en la construcción de comunidades educativas resilientes y preparadas para afrontar los retos del futuro.

Para la autora de esta investigación el liderazgo educativo, cuando es resiliente y estratégico, no solo garantiza la continuidad del aprendizaje en tiempos de crisis, sino que también sienta las bases para un sistema más flexible, inclusivo y preparado para los desafíos del futuro. Esta visión va más allá de la actualidad, porque moviliza a la construcción de comunidades de aprendizaje con la capacidad de convertir los tiempos complejos en oportunidades.

De esta manera la aproximación teórica “Modelo de Liderazgo Educativo Resiliente en Tiempos Complejos” proporciona un nuevo marco para comprender el liderazgo de los rectores integrando una visión de modelos educativos emergentes en tiempos complejos siendo su contribución principal un modelo de liderazgo con flexibilidad y adaptación, gestión estratégica de recursos, comunicación efectiva y transparente, liderazgo en gestión de crisis, equidad digital, innovación pedagógica, trabajo colaborativo y bienestar socioemocional, lo que abre nuevas líneas de investigación sobre el liderazgo resiliente en tiempos de incertidumbre como modelo educativo.

REFERENCIAS

Ainscow, M. (2001). *Understanding the development of inclusive schools*. Routledge.

Álvarez Nieto, M. G. (2016). *Pensamiento epistemológico de Edgar Morin y la problemática de la educación básica en México*. *Revista de Educación y Pensamiento Crítico*.

Amaya, L., Hernández, J., y Vera, M. (2020). *Fenomenología y hermenéutica en la investigación educativa: Enfoques y aplicaciones*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Anderson, T., y Dron, J. (2011). *Three generations of distance education pedagogy*. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 12(3), 80-97.
<https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/890/>

Anikelechi, J. (2023). *Transformación educativa en tiempos de crisis*. Ediciones Académicas.

Arcos, D. (2020). Liderazgo pedagógico y transformación educativa en tiempos de crisis. *Revista Internacional de Educación*, 42(3), 77–95.

Arias, F., y Covinos, M. (2021). *Metodología de la investigación cualitativa: Enfoques y estrategias aplicadas en ciencias sociales*. Editorial Alfa.

Banco Mundial. (2021). *Las pérdidas de aprendizaje debido a la COVID-19 podrían costarle a la generación de estudiantes actual unos USD 17 billones del total de ingresos que percibirán durante toda la vida*.

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/12/06/learning-losses-from-covid-19-could-cost-this-generation-of-students-close-to-17-trillion-in-lifetime-earnings>

Barbas, A. (2021). *El impacto del bienestar socioemocional en el aprendizaje durante la pandemia de COVID-19*. Fondo de Cultura Económica.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Beltrán, J. (2023). Brecha digital en el sector educativo colombiano. *Revista Latinoamericana de Educación y Tecnología*.

Beltrán, J. A. (2023). Educación y brecha digital: retos para la equidad en tiempos postpandemia. *Revista Colombiana de Educación Inclusiva*, 15(2), 101–118.

Bolívar, A. (2010). *Liderazgo y mejora de la escuela: el director como líder pedagógico*. Graó.

Bolívar, A. (2016). *La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y aprendizaje en la escuela*. Graó.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage.

Bush, T., y Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership.

- Bustos, J. A. (2024). Fundamentos teóricos sobre el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras para la transformación de los ambientes de aprendizaje [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Camacho, H., y Marcano, N. (2003). El enfoque de investigación introspectivo vivencial y sus secuencias operativas. Algunos casos de estudio. *Omnia*, 9 (1) <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7067>
- Canaza, S. (2021). *Educación y postpandemia: tormentas y retos después del COVID-19*. Ediciones Académicas Latinoamericanas.
- Castañeda, F. (2023). *Liderazgo educativo en tiempos de incertidumbre*. Editorial Universitaria.
- Castaño M, J., Colucci, E., y Smidt, H. (2021). The effects of COVID-19 on education in Latin America: Analysis of remote learning strategies. *Journal of Educational Technology & Society*, 24(3), 16-29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3765315>
- Castaño-Muñoz, J., Colucci, E., & Smidt, H. (2021). Digital divide in higher education: A study on students' digital readiness. *Journal of Educational Technology & Society*, 24(1), 85–99.
- CEPAL y UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de pandemia: desafíos y respuestas*. Informe Regional. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46504/4/S2000510_es.pdf
- Cerdán-Infantes, P., Zavala, F., Suarez, J., Guallar, S., Márquez, A. y Vergara, S. (2020). *Impacto de la crisis del COVID-19 en la educación y respuesta de políticas en Colombia*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/641601599665038137-0090022020/original/ColombiaCOVIDeducationfinal.pdf>

- Clarke, V., Braun, V., Frith, H. y Moller, N. (2019). Introducción editorial al número especial: *Uso de métodos de compleción de historias en la investigación cualitativa*. *Investigación cualitativa en psicología*, 16 (1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14780887.2018.1536378>
- Clarke, V., y Braun, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Cogollo, J. (2021). *Educación en comunidades vulnerables: Estrategias y modelos emergentes*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Coll, C., y Monereo, C. (2008). *Psicología de la educación virtual: Aprender y enseñar con las tecnologías de la información y la comunicación*. Morata.
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994: Ley General de Educación*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Corredor, M. (2021). *Liderazgo transformador en contextos de vulnerabilidad: Una mirada desde la gestión educativa*. Universidad Nacional.
- Corredor, R. (2021). *Liderazgo educativo en contextos de vulnerabilidad: Estrategias y desafíos*. Fondo Editorial Universidad Nacional.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W., y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Chilah Abdelkader, N. (2023). *Liderazgo educativo en la formación inicial y permanente del profesorado en el contexto educativo de España* [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. <https://hdl.handle.net/10481/90278>

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2023). *Acceso a internet en hogares colombianos: Informe estadístico nacional*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares>

DANE. (2021). *Informe sobre conectividad y acceso a tecnología en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-333028_presentacion.pdf

Darling-Hammond, L., Schachner, A., Edgerton, A., Badrinarayan, A., Cardichon, J., Cookson Jr., P. W., Griffith, M., Klevan, S., Maier, A., Martinez, M., Melnick, H., Truong, N., & Wojcikiewicz, S. (2020). *Restarting and Reinventing School: Learning in the Time of COVID and Beyond*. Learning Policy Institute. <http://learningpolicyinstitute.org/product/restarting-reinventing-school-covid>

De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social*. CLACSO.

Díaz Daza, L. M. (2024). *Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales* [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].

Duarte, A. L. (2021). *Gestión educativa y liderazgo en tiempos de crisis: Perspectivas latinoamericanas*. *Revista de Estudios en Educación y Sociedad*, 18(1), 45–60.

- Duarte, J. (2021). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: Una perspectiva transcompleja*. Editorial Alfa.
- Durán, D. (2024). Liderazgo educativo de Luis Beltrán Prieto Figueroa en la perspectiva discursiva de docentes universitarios [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Erhard, W., Jensen, M., Granger, K, and Zaffron, S. (2012). Introductory Reading for Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological/Phenomenological Model. Harvard Business School Negotiation, Organizations, and Market Research Paper.
- Espinoza Melet, M. A. (2023). *Hermenéusis de la ética del líder en el ejercicio pedagógico. Resignificación desde la subjetividad* [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Espinoza, L. (2023). *Liderazgo pedagógico y ética educativa en tiempos de cambio*. Universidad Javeriana.
- Espinoza, R. (2023). Empatía y liderazgo transformacional en la escuela: Nuevas perspectivas en tiempos de incertidumbre. Fondo Editorial Académico.
- Finol, M. y Vera, C. (2020). *Investigación interpretativa: Métodos y enfoques en ciencias sociales*. Fondo Editorial Latinoamericano.
- Flick, U. (2018). Introducción a la investigación cualitativa.
- Fullan, M. (2021). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *Liderazgo educativo para tiempos de cambio*. Ediciones Morata.

- Fuster, G. (2019). *Investigación cualitativa: Métodos y aplicaciones en el ámbito educativo*. Gedisa.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. Bloomsbury Academic.
- Gairín, J. (2020). *Gestión del cambio y mejora en instituciones educativas*. Narcea Ediciones.
- García, P. (2022). *Impacto de la crisis educativa en países con sistemas frágiles*. *Revista de Educación Comparada*.
- García, P., y Rodríguez, J. (2022). *Transformación curricular y diversificación pedagógica*. Ediciones Científicas.
- Garrison, D. R., y Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass.
- Giorgi, A. (2016). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 47(1), 3-12. <https://doi.org/10.1163/15691624-12341331>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- González, A. (2023). *Inclusión digital en contextos adversos*. *Revista Internacional de Educación y Tecnología*.

- Graham, C. R. (2006). *Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. The Handbook of Blended Learning*, 3-21.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gualpa, J., Orozco, N., Holmos, E., y Quispe, M. (2023). Nuevas tendencias educativas postpandemia. *CIENCIAMATRIA*. 9. 4-15. 10.35381/cm.v9i2.1136.
- Hargreaves, A. and Fullan, M. (2020), "Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work", *Journal of Professional Capital and Community*, 5 3/4, 327-336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039>
- Harris, A. (2019). *Leading schools in times of change*. Routledge.
- Harris, A. (2020). COVID-19-School Leadership in Crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5, 321-326. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, M. (2023). *Liderazgo colaborativo en tiempos de crisis*. Ediciones Universitarias.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). *The difference between emergency remote teaching and online learning. Educause Review*, 27(1), 1-12. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-177745_archivo_pdf.pdf

- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press.
- Ikeda, M. (2020), “¿Estaban las escuelas equipadas para enseñar –y estaban los estudiantes preparados para aprender– a distancia?”, *PISA in Focus*, No. 108, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/4bcd7938-en>.
- Institución Educativa Barrios Unidos del Sur (2023). Proyecto Educativo Institucional (PEI) Florencia Caquetá.
- Institución Educativa Bello Horizonte (2023). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Florencia Caquetá.
- Institución Educativa Juan Bautista La Salle (2023). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Florencia Caquetá.
- Institución Educativa Los Pinos (2023). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Florencia Caquetá.
- Institución Educativa Rural Puerto Arango (2023). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Florencia Caquetá.
- Jaramillo, C., & Silva, L. (2021). *Transformación educativa en América Latina: Respuestas a la crisis del COVID-19*. Ediciones Académicas.
- Jaramillo, R., & Silva, M. (2021). Educación en emergencia: Aproximaciones al cierre de brechas en contextos vulnerables. *Revista Latinoamericana de Políticas Educativas*, 12(3), 66–85.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- López, C. (2023). *Transformación digital en las instituciones educativas colombianas*. Ediciones Académicas.
- López, N., y Tedesco, J. C. (2020). *Desigualdades educativas en América Latina: Políticas, actores y saberes*. UNESCO-IIPE.
- Martínez, O. (2024). Lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Mauris, M. A. (2021). Liderazgo pedagógico en contextos rurales: Desafíos y oportunidades. Editorial Andes.
- Mendoza, A. (2023). *Educación digital y brecha tecnológica en América Latina*. Revista de Innovación Educativa.
- Ministerio de Educación Nacional – MEN (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Series Guías N 34. 1 Edición. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for integrating technology in teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.

Mutch, C. (2021). *Educational leadership in crisis: Rethinking school governance post-COVID*. Springer.

Mutch, C. y Peung, S. (2021). Maslow before bloom: Implementing a caring pedagogy during Covid-19. *New Zealand Journal of Teachers' Work*, 18(2), 69-90.

Northouse, PG (2018). *Liderazgo: Teoría y Práctica* (8.^a ed.). Sage Publications.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). (2020). *School education during COVID-19: Were teachers and students ready?* <https://web-archive.oecd.org/2021-04-13/554028-coronavirus-education-country-notes.htm>

Organización de Naciones Unidas (ONU) (2015). *Transformar nuestro mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf.

Ospina, F., & Ramírez, J. (2023). *La digitalización forzada y la exclusión educativa*. *Revista de Educación Digital*.

Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica del Siglo XXI. *Cinta Moebio*. 28, 1-28.

Padrón, J. (2011). Obstáculos para una investigación social orientada al desarrollo. *Entorno*, 48.

Parra Robledo, R. (2020). *Formación para el liderazgo escolar: impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile*. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]

Peña Lozada, J. C. (2018). Transformación del Docente desde el Pensamiento Complejo. *Revista Científica*, 3(7), 211–230. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.11.211-230>

- Pérez, S., & Martínez, M. (2023). *Salud emocional y abandono escolar en tiempos de crisis*. Revista de Psicopedagogía.
- Ramírez, F., & Fuentes, L. (2023). *Calidad educativa y enseñanza virtual en tiempos de pandemia*. Revista Latinoamericana de Educación.
- Ramírez, G., & Muñoz, J. (2023). *Estrategias de liderazgo para la estabilidad emocional en comunidades educativas*. Ediciones Académicas.
- Reimers, F. M., & Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020_a5bcbd8a/6ae21003-en.pdf
- Riveras, J. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2021/hdl_10803_672024/jcrl1de1.pdf
- Santafé, J. (2022). Programa de formación para directivos docentes y docentes en liderazgo distribuido para la justicia social. Tesis Doctoral. Universidad del Norte, Colombia.
<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/11662/TESIS.pdf;jsessionid=FC6B620FEFD8F63D0A294EF8FFF5A10C?sequence=1>
- Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education*. OECD.
<https://web-archive.oecd.org/2020-09-08/562941-the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>

- Segura, L., & López, J. (2021). *Liderazgo escolar y estrategias de resiliencia en tiempos de crisis*. Ediciones Académicas.
- Soto, M. (2022). *Capacitación docente y retos de la enseñanza digital*. Revista de Educación Virtual.
- Torres, R. (2021). *Uso de emisoras comunitarias en la educación rural*. Revista de Comunicación y Educación.
- UNESCO. (2020). *COVID-19 educational disruption and response*. Informe Global. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373813?posInSet=1&queryId=b9b9e278-d683-430b-9ede-a8d606b62f35>
- UNESCO. (2021). *Building resilience in education systems post-pandemic*. Informe Regional. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Uribe, L. (2023). Lineamientos teórico-prácticos para el desarrollo del liderazgo social de los rectores en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona. Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas, Venezuela. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1035/906>
- Van Manen, M. (1996). Phenomenological Pedagogy and the Question of Meaning. Phenomenology and Educationa Discourse. Heinemann Higuer and Further Education, 39-64.

Van Manen, M. (2016). *Pedagogical Tact. Knowing What to do when You Don't Know what to do*. Routledge.

World Medical Association. (2013). *Declaración de Helsinki*. https://www.wma.net/wp-content/uploads/2024/10/DOH-Oct-2013_S.pdf

ANEXOS

Anexo A- Instrumento

Anexo 1

Tesis de investigación: retos del liderazgo de los rectores de Florencia-Caquetá frente a los modelos educativos emergentes en tiempos complejos

Etapas de la investigación: Diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial.

Técnica: Entrevista semiestructurada

Fecha de entrevista:

Edad del entrevistado:

Cargo:

Tiempo como docente:

Institución Educativa:

Cordial saludo, la presente entrevista tiene como fin indagar sobre los retos del liderazgo docente en las instituciones educativas de Florencia-Caquetá frente a los modelos educativos emergentes en tiempos complejos. El objetivo es generar una aproximación teórica sobre los desafíos que enfrentan los docentes de los niveles básica y media al implementar y adaptarse a dichos modelos en sus prácticas pedagógicas.

LIDERAZGO RESILIENTE

1. ¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?
2. ¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?

ADAPTACIÓN CURRICULAR

3. ¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?
4. ¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?
5. ¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?

BRECHA DIGITAL

6. ¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?
7. ¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?

APOYO SOCIOEMOCIONAL

8. ¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?
9. ¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?

Agradecemos su colaboración en esta entrevista. Sus respuestas contribuirán de manera significativa al desarrollo de esta investigación y a la comprensión de los retos y oportunidades en los modelos educativos emergentes dentro de nuestras instituciones educativas. Sus respuestas son confidenciales, así como su identidad.

Anexo B- Entrevistas

Anexo 2

Entrevista 1

Institución Educativa Los Pinos, de carácter oficial se encuentra ubicada en la parte urbana del municipio de Florencia Caquetá.

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“Al principio muchísima incertidumbre de ¿qué hacer? y ¿cómo hacer?, lógicamente era un esquema nuevo para todos, y empezamos nosotros como aterrizar. (...) Lo primero que hicimos fue un diagnóstico, una base de cálculo, indagando en toda la institución educativa sobre las posibilidades que tenían los estudiantes en acceder a medios electrónicos, hicimos una encuesta a nivel general.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>Sin respuesta</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Tenemos las pruebas externas que año tras año nos van dando indicadores. (...) Evaluar para avanzar nos sirvió para identificar de manera cuantitativa (tengo como la cualidad o el defecto de llevar todos a números por mi formación en ciencias básicas), entonces son esos indicadores que nos están mostrando en donde tenemos fortalezas y debilidades.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Nosotros la pandemia nos enseñó varias cosas, en los contenidos curriculares, y que es la fortaleza actualmente de la IE, fue la profundización en competencias lectoras y escrituras, esto fue fundamental. (...) Sumado a ello, tenemos un proyecto que se llama Anfor al Pinista.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Lo primero que hicimos fue en trabajo conjunto elaborar módulos de aprendizaje desde el grado preescolar hasta el grado once. (...) Luego evolucionamos un poquito, a la alternancia educativa, en una formación sincrónica.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Con recursos de gratuidad, pudimos adecuar la mayoría de los ambientes de aprendizaje con monitores de 65 pulgadas, cámaras web y puntos de internet.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Indagando en toda la institución educativa sobre las posibilidades que tenían los estudiantes en acceder a medios electrónicos, hicimos una encuesta a nivel general, qué estudiante tenía acceso a internet, teléfonos, equipos portátiles o de mesa.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>Sin respuesta</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>Sin respuesta</i>

Anexo 3

Entrevista 2

Institución Educativa Juan Bautista La Salle, de carácter oficial, se encuentra ubicada en la parte urbana del municipio de Florencia Caquetá.

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“El liderazgo se fundamentó en la comunicación y la confianza. Durante la crisis, se diseñaron estrategias para transmitir tranquilidad y evitar el desbalance de la institución. La comunicación asertiva permitió fortalecer al equipo y dar continuidad al proceso educativo.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se promovió el acompañamiento pedagógico y la formación docente. Sin embargo, la mayor dificultad estuvo en la carga emocional, lo que llevó a centrarse en estrategias de motivación y estabilidad.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se utilizaron indicadores cuantitativos como pruebas externas para medir la efectividad de las estrategias implementadas. Además, se analizaron los avances en la recuperación del aprendizaje.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron los aprendizajes esenciales y se promovió la integración de asignaturas, disminuyendo la carga académica y permitiendo enfoques flexibles que mejoraron la comprensión del contenido.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se adoptaron modelos híbridos y la alternancia educativa, pasando de esquemas tradicionales a modelos con semanas-clase. Esto permitió una mejor organización del tiempo y un aprendizaje más estructurado.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se invirtió en tecnología para mejorar la conectividad y dotar las aulas con monitores, cámaras y acceso a internet. Además, se desarrolló un dominio institucional para centralizar la gestión académica.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se realizaron encuestas para conocer las condiciones de conectividad y acceso de los estudiantes. A partir de ello, se implementaron estrategias para reducir la brecha digital.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“El principal desafío fue la carga emocional. Se implementaron estrategias de acompañamiento, pero aún quedaron vacíos en términos de seguimiento y consolidación de apoyo psicosocial.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se brindaron espacios de escucha y apoyo emocional. Sin embargo, el impacto de estas acciones no fue evaluado a largo plazo, lo que deja un área de mejora en la planificación institucional.”</i>

Anexo 4

Entrevista 3

Institución Educativa Rural Puerto Arango, de carácter oficial, se encuentra ubicada en la parte rural del municipio de Florencia Caquetá.

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“La pandemia fue un reto para todos. Implementamos estrategias de educación remota adaptadas a las condiciones del sector rural y urbano, utilizando plataformas digitales, WhatsApp y guías impresas. Fue fundamental garantizar la comunicación con estudiantes y familias para dar continuidad al aprendizaje.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se promovió la adaptación de estrategias pedagógicas y se alentó a los docentes a innovar en sus prácticas. También se priorizó la formación en herramientas digitales para mejorar su capacidad de enseñanza en entornos remotos.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se realizaron diagnósticos al regreso a la presencialidad, evaluaciones de desempeño y estrategias de nivelación para identificar rezagos en el aprendizaje y medir la efectividad de las acciones implementadas.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron aprendizajes fundamentales y se aplicaron metodologías flexibles. Se implementó la integración de áreas y el uso de TIC para fortalecer el proceso educativo en la presencialidad.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se promovió la transformación de la práctica docente. Algunos educadores continuaron con el uso de TIC y recursos audiovisuales, mientras que otros retomaron metodologías tradicionales.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se logró la dotación de equipos para estudiantes y se fortaleció la infraestructura tecnológica, permitiendo una mayor integración de herramientas digitales en el aprendizaje.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se establecieron estrategias de comunicación con las familias para garantizar la conexión de los estudiantes. Se hizo entrega de dispositivos y se utilizaron plataformas accesibles para la enseñanza.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se implementaron estrategias de acompañamiento socioemocional y actividades para fortalecer la confianza y el sentido de comunidad entre estudiantes y docentes.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se brindaron espacios de escucha y apoyo emocional para docentes y estudiantes, promoviendo un ambiente de resiliencia en la comunidad educativa.”</i>

Anexo 5

Entrevista 4

Institución Educativa Barrios Unidos del Sur, de carácter oficial, se encuentra ubicada en la parte urbana del municipio de Florencia Caquetá.

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“El liderazgo en un contexto tan desafiante ha requerido generar confianza, fomentar el trabajo en equipo y liderar con el ejemplo. Además, se ha trabajado en la motivación de los docentes para mantener el compromiso con la comunidad educativa.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Se ha promovido el desarrollo profesional y el acompañamiento a los docentes, buscando que asuman modelos educativos emergentes y metodologías innovadoras. Sin embargo, hay resistencia al cambio en algunos casos.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“El seguimiento se ha realizado a través del cumplimiento de metas institucionales establecidas por el Ministerio de Educación, además de la observación de la respuesta de los docentes y estudiantes ante los desafíos.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se ha incentivado la flexibilidad curricular y la autonomía docente para adaptar los contenidos según la realidad de los estudiantes, promoviendo estrategias activas y proyectos interdisciplinarios.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se ha trabajado en la construcción de metodologías diversas que incluyan herramientas digitales y enfoques participativos. Sin embargo, la falta de recursos ha limitado su implementación efectiva.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se han presentado proyectos a la Secretaría de Educación y se han buscado apoyos de organismos internacionales para mejorar la infraestructura tecnológica, aunque los avances han sido limitados por la falta de financiación.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se han explorado diversas estrategias, pero la falta de conectividad y equipos adecuados sigue siendo un desafío para la mayoría de los estudiantes.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se ha identificado la necesidad de acompañamiento psicosocial tanto para docentes como para estudiantes. Sin embargo, la falta de personal especializado limita la efectividad de estas acciones.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se han abierto espacios de diálogo y reflexión, pero no se ha logrado consolidar un programa institucional de apoyo emocional con seguimiento estructurado.”</i>

Anexo 6

Entrevista 5

Institución Educativa Bello Horizonte, de carácter oficial, se encuentra ubicada en la parte urbana del municipio de Florencia Caquetá.

Pregunta Orientadora	Respuesta
¿Cómo se ajustó el liderazgo institucional ante situaciones imprevistas?	<i>“Es un reto muy grande liderar una institución con población vulnerable. La flexibilidad y la adaptabilidad se convirtieron en claves para enfrentar la pandemia, ajustando el servicio educativo según las circunstancias y necesidades de los estudiantes.”</i>
¿Qué medidas tomó la institución para motivar y apoyar al equipo docente?	<i>“Ha sido fundamental mantener una comunicación efectiva y asertiva con el equipo docente, dejando claras las orientaciones. Se ha buscado apoyo con otras entidades para fortalecer la motivación docente y enfrentar los retos de la educación en casa.”</i>
¿Cómo se midió la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis?	<i>“Se realizaron ajustes en el currículo y se evaluaron las estrategias pedagógicas según la respuesta de los docentes y estudiantes. Se priorizaron aprendizajes clave y se flexibilizó la evaluación para adaptarnos a la nueva realidad educativa.”</i>
¿Cómo se modificaron los contenidos y metodologías para atender las necesidades de los estudiantes?	<i>“Se priorizaron los aprendizajes esenciales con estrategias de trabajo en casa. Se utilizaron guías de aprendizaje en formato físico y digital, adaptadas a las posibilidades de los estudiantes y sus familias.”</i>
¿Se implementaron cambios metodológicos para responder a la crisis?	<i>“Se flexibilizó el proceso de evaluación y se promovieron estrategias de enseñanza diferenciadas según el acceso a tecnología de los estudiantes. Sin embargo, la inclusión de estudiantes con discapacidad fue un reto significativo.”</i>
¿Cómo se garantizó la disponibilidad de recursos digitales para la educación?	<i>“Se gestionaron recursos con entidades gubernamentales y privadas, pero la falta de conectividad y equipos sigue siendo una barrera para el acceso equitativo a la educación virtual.”</i>
¿Qué acciones se tomaron para mejorar el acceso a la educación virtual?	<i>“Se establecieron diferentes estrategias de comunicación con estudiantes y familias, priorizando el uso de WhatsApp, correo electrónico y plataformas institucionales. Sin embargo, la conectividad sigue siendo limitada en muchas zonas.”</i>
¿Cómo se promovió el bienestar emocional de la comunidad educativa?	<i>“Se establecieron alianzas con instituciones como la UNAD y la UNIAMAZONIA para que estudiantes de Psicología apoyaran procesos de salud mental y apoyo psicosocial. Aun así, los recursos humanos y financieros son limitados para cubrir todas las necesidades.”</i>
¿Qué mecanismos se implementaron para atender el impacto emocional en docentes y estudiantes?	<i>“Se priorizó el desarrollo de competencias socioemocionales en el aula y se abrieron espacios de escucha con docentes y estudiantes, aunque no se logró estructurar un programa formal de atención emocional.”</i>

Anexo C- Síntesis curricular de la autora

Eliana Verónica Cortés Bocanegra

CC 40.780.381, pasaporte AT336709



Nacida en el municipio de Puerto Rico, departamento de Caquetá – Colombia, el 17 de noviembre de 1975, Estudios realizados: Administradora de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Florencia – Caquetá (1999). Especialista Gerencia del Talento Humano (2007) y Especialista en Pedagogía (2011) de la Universidad de la Amazonía. Magister en Informática Educativa, de la Universidad Norbert Wiener, Lima Perú (2017). Estudiante Doctorado en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL. Cargos ejercidos: Directiva docente – rectora, Institución Educativa Rural La Rico Km 30, (Valparaíso – Caquetá, 2010 – 2017). Directiva docente – rectora Institución Educativa La Esperanza (Florencia – Caquetá, 2017 – actualidad). Publicaciones: “INVESTIGACIÓN PARA LA REGENERACIÓN EDUCATIVA, LA MATEMÁTICA COMO MODELO” publicado como capítulo de libro “LIBRO INVESTIGAR Y EDUCAR PARA LA SOSTENIBILIDAD. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS”, editado por Mery Faviola Escobar pp 130 – 154 ISBN 978-980-7815-10-9. Artículo EL ABORDAJE DE LAS COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES POSTPANDEMIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN COLOMBIA, publicado en la revista INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO Vol. 39 No. 1 pp 53 -69.