

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i32.2887>

Artículos científicos

Dirección y abordaje de la imprevisibilidad en las instituciones educativas públicas y privadas

***Management and Approach to Unpredictability in Public and Private
Educational Institutions***

***Gerenciar e lidar com a imprevisibilidade em instituições de ensino públicas
e privadas***

Luis Xavier Mosquera Córdoba

Universidad Cenid, México

Luchopio78@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-2611-749X>

Resumen

Este artículo aborda el liderazgo y la gestión de la incertidumbre, en instituciones educativas públicas y privadas, entendida como la imprevisibilidad y falta de control sobre los resultados de cada uno de los procesos educativos e institucionales. Gestionar la incertidumbre es un reto significativo en la educación. No es solo una capacidad teórica, sino una respuesta estratégica que exige a diario una disposición a gestionar situaciones cambiantes ante hitos críticos en las instituciones. El estudio realizado analizó cómo los directivos de las instituciones educativas gestionaron la incertidumbre mediante la planeación estratégica combinando análisis de riesgo, flexibilidad organizacional y comunicación efectiva. Este hallazgo es crucial, puesto que confirma que estas prácticas permiten la adaptación a cambios inesperados y la continuidad educativa. Por consiguiente, la investigación brinda un aporte práctico y metodológico al identificar rutas de planeación estratégica integral, que articulan procesos pedagógicos, directivos y administrativos mediante herramientas como el POA y el PMI. Herramientas proactivas, fundamentadas en los análisis de riesgos para la anticipación y mitigación de la imprevisibilidad de los entornos educativos.

La investigación realizada es de corte transversal y enfoque cualitativo, se empleó un diseño observacional para el análisis de las experiencias de cinco rectores de instituciones educativas en Colombia. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, y



procesadas mediante el análisis temático con el software ATLAS. ti. Los resultados subrayan la importancia de herramientas y estrategias adaptativas para gestionar la incertidumbre educativa, reducir la imprevisibilidad, optimizar procesos administrativos y pedagógicos asegurando funcionamiento y la calidad institucional.

Palabras clave: Gestión de la incertidumbre; planeación estratégica; liderazgo.

Abstract

This article addresses leadership and the management of uncertainty in public and private educational institutions, understanding uncertainty as the unpredictability of and lack of control over the outcomes of each educational and institutional process. Managing uncertainty is a significant challenge in education. It is not merely a theoretical capacity, but a strategic response that requires, on a daily basis, a willingness to handle changing situations in the face of critical milestones within institutions. The study analyzed how school leaders managed uncertainty through strategic planning by combining risk analysis, organizational flexibility, and effective communication. This finding is crucial because it confirms that these practices enable adaptation to unexpected changes and support educational continuity. Consequently, the research provides a practical and methodological contribution by identifying comprehensive strategic planning pathways that articulate pedagogical, managerial, and administrative processes through tools such as the Annual Operational Plan (POA) and the Institutional Improvement Plan (PMI). These are proactive tools grounded in risk analysis for anticipating and mitigating the unpredictability of educational environments. The research was cross-sectional in nature and qualitative in approach, employing an observational design to analyze the experiences of five principals of educational institutions in Colombia. Data were collected through semi-structured interviews and processed using thematic analysis with ATLAS.ti software. The results underscore the importance of adaptive tools and strategies for managing educational uncertainty, reducing unpredictability, and optimizing administrative and pedagogical processes, thereby ensuring institutional functioning and quality.

Keywords: Uncertainty management, strategic planning, leadership”.

Resumo

Este artigo aborda a liderança e a gestão da incerteza em instituições de ensino públicas e privadas, entendida como a imprevisibilidade e a falta de controle sobre os resultados de cada processo educacional e institucional. Gerir a incerteza é um desafio significativo na educação. Não se trata apenas de uma capacidade teórica, mas de uma resposta estratégica que exige uma disposição diária para gerir situações em constante mudança, mesmo diante de marcos críticos dentro das instituições. O estudo analisou como líderes de instituições de ensino geriram a incerteza por meio do planejamento estratégico, combinando análise de riscos, flexibilidade organizacional e comunicação eficaz. Essa constatação é crucial, pois confirma que essas práticas permitem a adaptação a mudanças inesperadas e a continuidade educacional. Consequentemente, a pesquisa oferece uma contribuição prática e metodológica ao identificar caminhos abrangentes de planejamento estratégico que integram processos pedagógicos, gerenciais e administrativos, utilizando ferramentas como o Plano Operacional Anual (POA) e o Instrumento de Gestão de Desempenho (IGD). Essas ferramentas proativas, fundamentadas na análise de riscos, são projetadas para antecipar e mitigar a imprevisibilidade dos ambientes educacionais.

Este estudo transversal e qualitativo empregou uma abordagem observacional para analisar as experiências de cinco diretores de instituições de ensino na Colômbia. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e processada utilizando análise temática com o software ATLAS.ti. Os resultados destacam a importância de ferramentas e estratégias adaptativas para a gestão da incerteza educacional, a redução da imprevisibilidade e a otimização dos processos administrativos e pedagógicos, garantindo, assim, o funcionamento e a qualidade institucional.

Palavras-chave: Gestão da incerteza; planejamento estratégico; liderança.

Fecha Recepción: Enero 2025

Fecha Aceptación: Marzo 2026

Introducción

La incertidumbre en el contexto educativo, definida como la imprevisibilidad y la falta de control total sobre cada uno de los resultados de los procesos institucionales, representa un desafío de gran importancia que no debe ignorarse, sino que requiere de una atención constante para mitigar sus efectos negativos. (Biesta, 2017, p. 20). Por lo que los directivos deben saber que la incertidumbre es un problema real, cotidiano y álgido, que exige una disposición constante para enfrentarla y así poder gestionar cada una de las situaciones imprevistas y cambiantes. Es crucial que las instituciones no solo se enfrenten a la incertidumbre, sino que también aprovechen la misma como una herramienta quizás pedagógica para crecer y responder a las diversas necesidades del entorno social.

La literatura existente enfatiza la gestión de la incertidumbre como la capacidad estratégica para la mitigación de los riesgos y la adaptación de los procesos escolares ante factores imprevistos que afectan directamente tres dimensiones claves: la organizacional, referida a la gestión administrativa y operativa (mediante herramientas como el POA y el PMI); la pedagógica, centrada en los procesos de enseñanza aprendizaje y la institucional, que vela por el cumplimiento de la misión y la calidad educativa en los contextos de crisis.

Para el liderazgo estratégico es fundamental que los directivos sean verdaderos planificadores con gran capacidad de definir metas a largo plazo de carácter flexibles y adaptativas.

Desde esta perspectiva, Tejada propone que dentro del contexto de la planeación, es primordial que los directivos sepan distinguir entre riesgo e incertidumbre. Debido a que el riesgo comprende aquellos eventos futuros que, aunque puedan impactar los objetivos institucionales, resultan susceptibles de ser identificados, cuantificados y gestionados proactivamente, mientras que la incertidumbre es la ausencia de información suficiente para proveer resultados posibles. (2022, p. 138)

Por lo tanto, gestionar el cambio implica hacer una planeación estratégica, en lo organizacional, pedagógico y normativo, que incluya fases como el análisis de la situación y el desarrollo de estrategias adaptativas como procesos clave para garantizar la continuidad y calidad de cada institución educativa.

A pesar del reconocimiento de la incertidumbre cómo un reto a superar, aún persiste un vacío empírico en la literatura sobre los mecanismos que los directivos utilizan para gestionar la incertidumbre. No obstante, su comprensión estratégica para enfrentar estas situaciones dentro de la planificación constituye una habilidad fundamental. Esta capacidad

es la que les permite asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados y garantizar que sus instituciones alcancen altos índices de calidad.

En este contexto, el objetivo general de la investigación fue analizar cómo los directivos de las instituciones educativas seleccionadas manejaron la imprevisibilidad durante los procesos de planeación estratégica.

La hipótesis principal sostuvo que cada uno de los directivos docentes que hicieron parte de la investigación gestionan la incertidumbre mediante la combinación de análisis de riesgos, flexibilidad organizacional y estrategias de comunicación efectiva.

Este artículo se escribe porque la incertidumbre dejó de ser una condición excepcional en la vida escolar y pasó a convertirse en un factor permanente de gestión. En las instituciones educativas, públicas y privadas, los directivos toman decisiones bajo presión, con recursos limitados y frente a cambios que muchas veces no pueden prever del todo. Aun así, buena parte de la literatura aborda la planeación estratégica de manera general, pero ofrece menos evidencia sobre cómo los rectores, en la práctica, enfrentan la imprevisibilidad cotidiana y sostienen la continuidad institucional.

De ahí nace la pertinencia de este estudio. La investigación busca comprender, con base en experiencias reales de directivos colombianos, qué estrategias permiten responder a escenarios inestables sin afectar la calidad educativa. Importa, entre otras cosas, porque situaciones recientes como la pandemia, la deserción asociada a la fragilidad económica, las exigencias normativas y las brechas tecnológicas mostraron que no basta con administrar rutinas: hace falta liderar en medio de la variación, ajustar procesos, priorizar recursos y comunicar con claridad. Ese vacío práctico y empírico justifica plenamente la escritura del artículo.

En ese sentido, el trabajo no se limita a describir un problema. Su valor radica en mostrar por qué estudiar la gestión de la incertidumbre resulta necesario para el campo educativo actual: porque permite identificar rutas concretas de planeación, liderazgo y adaptación institucional que pueden servir a otros directivos, investigadores y responsables de políticas educativas. Esa es, en el fondo, la razón de ser del artículo: aportar evidencia útil sobre un problema real, vigente y poco explorado con suficiente profundidad en el contexto escolar colombiano.

Antecedentes y Justificación

Cardona (2012) afirma que conocer la planeación estratégica y gestión del gerente educativo en las instituciones es necesario porque se debe explorar la capacidad de las instituciones educativas no solo para enfrentar la incertidumbre, sino también para establecer límites de tolerancia que les permitan ofrecer una respuesta adecuada y pertinente a las necesidades del entorno social (p. 87)

Martínez, Gómez y Martínez (2017) concluyen que la gestión de la incertidumbre es el factor que permite la viabilidad de los sistemas de gestión a lo largo del tiempo. Bajo estos principios, proponen una definición de la incertidumbre como la imposibilidad de realizar predicciones precisas sobre el comportamiento de un sistema complejo (p. 38).

Referentes teóricos contextuales

A partir de lo planteado hasta aquí se identifica que las bases teóricas de la presente investigación son la gestión de la incertidumbre, la planeación estratégica y el liderazgo de los directivos docentes en las instituciones educativas.

Gestión de la incertidumbre

Gestionar la incertidumbre en los entornos educativos hace referencia a esa capacidad no solo de los educadores, sino también de los directivos y la comunidad en anticipar, enfrentar y adaptarse a múltiples situaciones de imprevisibilidad o cambios que puedan llegar a afectar los procesos de enseñanza aprendizaje. Esto integra factores como cambios en las políticas educativas, condiciones socioeconómicas cambiantes de las familias de los estudiantes, catástrofes naturales entre otros factores que pueden impactar estos entornos educativos.

De acuerdo con Galindo (2018) además de saber gestionar la incertidumbre, los líderes eficaces deben hacer buenas planeaciones con la finalidad de anticipar futuros escenarios caóticos (p. 56). En el marco de la educación básica y media en Colombia, esta gestión se constituye como una habilidad estratégica para canalizar y mitigar los efectos negativos de la imprevisibilidad evitando la consecución de resultados no deseados, definiendo estrategias y optimizando recursos para alcanzar los objetivos de la organización con mayor probabilidad de éxito.

En consecuencia para el buen liderazgo y gestión de la incertidumbre el líder educativo debe actuar como “diseñador estratégico”. Rol que implica la capacidad de anticipar las necesidades futuras de la institución para definir metas a largo plazo y ejecutar las estrategias necesarias que permitan alcanzarlas. En ambientes caracterizados por la incertidumbre, la planificación estratégica debe ser, por definición, flexible y adaptativa (Yukl, 2013, p. 94).

Respecto a la gestión de las dificultades, Tejada (2022) sostiene que es fundamental diferenciar la incertidumbre del riesgo, porque los riesgos son esas situaciones en las que no sabemos lo que pasará, pero podemos hacer posibles estimaciones de las distribuciones del resultado; en cambio, la incertidumbre hace referencia a escenarios donde no se cuenta con ningún tipo de información respecto a cuáles pueden ser los resultados posibles (p. 128).

Kotter (2011) sostiene que la gestión del cambio en las instituciones educativas es un proceso importante para adaptarse a las constantes demandas y desafíos que el entorno exige en materia de imprevisibilidad, argumentando que así como la sociedad evoluciona y se transforma, las instituciones educativas deben ser capaces de actualizar sus prácticas, metodologías y enfoques pedagógicos (p. 81).

Planeación estratégica

La planeación estratégica debe constituirse como un proceso organizado que les permita a los rectores y coordinadores ejecutar acciones y decisiones orientadas al logro de objetivos trazados a mediano y largo plazo. Su diseño busca optimizar los recursos, fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos, y garantizar la calidad educativa en un entorno dinámico y competitivo. Para una buena gestión efectiva, los directivos deben analizar el contexto, definir el horizonte institucional (misión, visión y valores) y establecer las metas que orienten el rumbo del proyecto educativo institucional PEI.

Thompson y Strickland (2020), en un estudio sobre la planeación estratégica, plantean que el líder debe tener en cuenta algunas fases tales como análisis de la situación, definición de objetivos, desarrollo de estrategias, implementación y seguimiento, evaluación y ajuste, adaptabilidad y comunicación. Todas estas fases servirán para ajustar las estrategias y acciones en respuesta a cambios inesperados y condiciones inciertas (p. 63).

Al iniciar a planificar un proyecto educativo, es imperativo hacer una previsión de las dificultades potenciales. Lo que exige meticulosidad en la definición de metas, cronogramas, y recursos necesarios para la gestión efectiva de la institución. No obstante, todo pronóstico

en el ámbito escolar está sujeto a riesgos e incertidumbre que pueden afectar el liderazgo del directivo docente. Una planificación estratégica deficiente en este contexto no solo conduce al fracaso del proyecto, sino que compromete la calidad y el funcionamiento institucional.

Planear cada una de las fases de un proyecto institucional siempre es un ejercicio necesario que permite anticipar escenarios y mitigar riesgos, aumentando así la probabilidad de alcanzar grandes éxitos.

No obstante, pese a la prevención que se haya tenido en cuenta en diferentes variables, siempre pueden surgir imprevistos que pongan en riesgo la continuidad del proyecto. Por lo tanto, los directivos deben saber adaptarse a las circunstancias presentadas, ya que la adaptabilidad es una capacidad para ajustar estrategias y acciones en respuesta a cambios inesperados y condiciones inciertas. Los líderes que poseen flexibilidad organizacional están facultados para reorientar sus acciones estratégicas de acuerdo a las demanda del entorno.

En una visión resumida de esta aproximación Glaister y Thwaites (2021), plantean que los entornos no son inciertos en sí mismos, sino que son inciertos cuando son contemplados por actores humanos, donde serán sus percepciones lo importante en la valoración de la incertidumbre. (p. 34).

Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo de individuos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Esta competencia ha dejado de verse como una cualidad innata para entenderse como una habilidad técnica y estratégica que puede ser aprendida.

El liderazgo en la gestión de la incertidumbre en los entornos educativos es fundamental, ya que un líder efectivo no solo guía de manera eficaz a la comunidad educativa en momentos difíciles, sino que también fomenta en la población una cultura de adaptabilidad, resiliencia y colaboración mutua. Dentro de los aspectos clave que debe tener un líder eficaz en la gestión de la incertidumbre están:

- Visión y claridad.
- adaptabilidad y flexibilidad
- desarrollo de capacidades.
- toma de decisiones basada en datos.
- promoción de la resiliencia.
- colaboración y construcción de equipos.

- planificación y preparación.
- empoderamiento y participación.
- gestión del cambio.
- evaluación y retroalimentación.
- Ajuste de estrategias.

Un líder eficaz debe poseer un conjunto de cualidades que le permitirán anticiparse a lo inesperado, adaptándose rápidamente a las transformaciones del entorno y proponiendo estrategias que faciliten la resolución o la mitigación de las dificultades presentadas.

Actualmente, el liderazgo educativo enfrenta desafíos y retos constantes, debido a transformaciones sistemáticas como la globalización, los avances tecnológicos y las cambiantes necesidades de los estudiantes. En este escenario, el gobierno y la política internacional influyen de manera directa en la educación básica y media colombiana al dictar reformas educativas, estándares de calidad y respuestas ante crisis globales (como el Covid – 19), factores que terminan alterando la planeación institucional. Por consiguiente, La gestión eficiente de la incertidumbre se reconoce como una habilidad esencial para los directivos docentes de todos los sectores.

En esta línea y en concordancia con lo expuesto por Harris et al. (2010), los líderes educativos ejercen influencia y orientan a la comunidad escolar para alcanzar metas y objetivos en beneficio del colectivo. Este tipo de liderazgo se distingue por su enfoque en el perfeccionamiento de la calidad educativa, el aprendizaje significativo de los estudiantes y la gestión eficaz de recursos en contextos educativos (p. 136).

Asimismo, en el ámbito del liderazgo educativo y bajo un enfoque intercultural, se han venido explorado las características de la gestión en las culturas indígenas. Estos estudios demuestran que el rol del líder en dichas comunidades presenta particularidades distintivas, dado que las decisiones se toman de manera descentralizada y consideran la opinión de todos los participantes. En este esquema, el líder no actúa de manera evidente, sino que se encuentra plenamente integrado al grupo y asume, en ocasiones, la función de mediador (Goddard y Foster, 2012, p. 71).

Dentro de toda esta estructura, se ha demostrado que los estilos de liderazgo más estudiados son el transformacional y el transaccional. Aunque inicialmente se consideraban enfoques incompatibles, la literatura contemporánea sostiene que son dimensiones complementarias del comportamiento directivo. Esta integración se denomina modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership*), el cual propone que un líder eficaz

debe ser capaz de alternar entre el intercambio de recompensas (transaccional) y la inspiración motivacional (transformacional) de acuerdo a las demandas del entorno (Bass, 1999, citado en maza, 2015, p. 13).

Desde esta perspectiva, el Liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y el seguidor para satisfacer sus propios intereses, el cual puede tomar algunas formas de recompensa: contingente, gestión por excepción y liderazgo pasivo.

Por su parte, Northouse (2018) sostiene que el liderazgo transformacional debe ser una fuente de inspiración y motivación para cada uno de los miembros del equipo, a fin de alcanzar un desempeño de calidad y enriquecedor, fundamentalmente en contextos de cambio y transformación (p. 84).

Todo líder debe poseer cualidades éticas y responsables. El liderazgo educativo no solo orienta procesos, sino que forma personas, conciencia y sociedad. Un buen líder influye de manera directa en decisiones, relaciones y valores que impacten a comunidades enteras. Por eso la ética y la responsabilidad no son opcionales, son la base del liderazgo. Por lo tanto un líder sin ética puede administrar una institución educativa, pero no puede educar, debido a que la ética y la responsabilidad convierten el liderazgo en una fuerza transformadora que humaniza la escuela y dignifica totalmente la educación.

En este sentido Fullan señala que los líderes para ser eficaces deben ser innovadores y desde esta teoría, los líderes educativos deben fomentar una cultura innovadora en sus instituciones, promoviendo la experimentación, el aprendizaje continuo y la colaboración entre el personal docente y administrativo (2016, p. 47).

La creatividad en este contexto puede definirse como la capacidad de aplicar un pensamiento divergente y generar alternativas estratégicas en escenarios caracterizados por la ausencia de certezas. En consecuencia los líderes educativos deben fomentar la tolerancia a la ambigüedad en sus respectivos equipos de trabajo, propendiendo por garantizar entornos seguros para el intercambio de ideas y promoviendo la resolución creativa de los desafíos institucionales.

Mediante esta creatividad los líderes deben conducir la gestión del cambio institucional. Es así como Bridges (2011) asocia esta labor con la asimilación y acompañamiento estratégico de las transiciones que experimentan los integrantes de un grupo ante la actualización de prácticas, metodologías y enfoques pedagógicos. Este proceso analiza cómo tales transformaciones fortalecen las capacidades organizativas necesarias para responder a los cambios del contexto (p. 66).

Metodología

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de corte transversal, puesto que analiza la percepción de los directivos en un momento temporal único para comprender fenómenos complejos en su contexto natural. El estudio adopta un diseño observacional, el cual permite explorar las experiencias y significados de los sujetos sin manipular las variables del entorno, facilitando así la comprensión profunda de las características y realidades de la gestión educativa.

El enfoque cualitativo, como lo señala Creswell (2013) es ideal para explorar fenómenos complejos en su contexto natural, capturando las perspectivas de los participantes y abordando cuestiones de significado y experiencia (p. 186). Dicha fundamentación teórica permite captar con profundidad las percepciones y vivencias de los cinco rectores colombianos respecto a la gestión de la incertidumbre en sus procesos de planeación estratégica.

Como se mencionó en el resumen este estudio llevó a cabo con una muestra intencional de cinco rectores de instituciones educativas públicas y privadas de Colombia. La información se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas de 15 preguntas abiertas, complementadas con la revisión de documentos institucionales como el POA y el PMI. Posteriormente, los datos fueron transcritos, codificados y analizados temáticamente con apoyo del software ATLAS.ti.

El estudio realizado quiso responder, en esencia, a la pregunta central: ¿cómo gestionan los directivos de instituciones educativas públicas y privadas la incertidumbre durante sus procesos de planeación estratégica? A partir de ese núcleo, la investigación se abrió en tres frentes concretos: primero, qué medidas, estrategias y herramientas utilizan los rectores para afrontar situaciones inciertas, tomar decisiones y conducir la gestión del cambio; segundo, cómo integran en la planeación estratégica elementos como los valores misionales, los recursos disponibles, la innovación, las oportunidades y las amenazas del entorno; y tercero, qué tipo de liderazgo ejercen para motivar a sus equipos, sostener los objetivos institucionales y adaptarse a escenarios cambiantes. Dicho de otra manera, el artículo busca establecer de qué modo la combinación entre análisis de riesgos, flexibilidad organizacional, comunicación efectiva, planeación por escenarios y liderazgo estratégico permite a los directivos responder a la imprevisibilidad sin comprometer la continuidad ni la calidad educativa.

Preguntas pre intervención a los rectores (Gestión de la incertidumbre)

- Teniendo en cuenta que planear por escenarios es una técnica fundamental en la planeación estratégica. ¿Qué medidas ha tomado su institución para afrontar situaciones inciertas?
- ¿Cuáles estrategias le han permitido considerar la incertidumbre en la toma de decisiones?
- ¿Cuáles herramientas utiliza para que sus colaboradores asimilen la gestión del cambio, encaminada al cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Cómo contribuyen los procesos de evaluación, el plan de mejoramiento institucional (PMI) y el plan operativo anual (POA) para mitigar el impacto que plantea la incertidumbre?
- ¿Qué nivel de flexibilidad (alto, medio, bajo) y agilidad considera que tiene su equipo de trabajo para adaptarse a los cambios inesperados?

Preguntas pre intervención para los rectores (Planeación estratégica)

“La Planificación Estratégica es el procedimiento que se da de forma permanente, en la toma de decisiones respecto a la caracterización de metas a largo plazo, la valoración de recursos existentes y la construcción de herramientas y metodologías para el alcance de dichas metas” (David, 2019, p.49)

Categoría: *Planeación estratégica (Componentes de la planeación, Visión, Misión, plataforma filosófica, objetivos institucionales, metas, estrategias, recursos)*

- ¿Incorpora los valores misionales al momento de definir los objetivos institucionales en la planeación estratégica? ¿Por qué?
- ¿Considera usted desde su rol que la institución educativa cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos? ¿Por qué?
- En el contexto de la planificación estratégica de su Institución Educativa, ¿Integra la innovación como un elemento clave para afrontar los desafíos cambiantes del entorno? ¿Por qué?
- ¿Puede mencionar estrategias creativas que hayan permitido mejorar la planeación estratégica en la institución educativa?
- ¿Qué factores externos de mayor incidencia en el funcionamiento de la institución educativa a su cargo?
- ¿Cuáles son las oportunidades más relevantes que tiene su institución educativa en el momento (factor político, económico, social y ambiental)?

- ¿En su gestión directiva dentro de la institución, qué estrategias ha implementado frente a las incertidumbres y las amenazas de su entorno?
- ¿De los factores externos (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ambientales, legales) ¿Cuáles tienen un mayor impacto como amenaza en su planeación estratégica?

Preguntas pre intervención para los rectores (liderazgo educativo)

Categoría: (*Liderazgo transaccional, Liderazgo distribuido en mejoras educativas, Liderazgo ético y responsable*)

- De los siguientes estilos de liderazgo: ético y responsable, distribuido en las mejoras educativas, transaccional, transformacional, Adaptativo y Estratégico. ¿Con cuál usted se identifica? ¿Por qué?
- ¿Cómo inspira y motiva a su equipo y a la comunidad escolar para lograr metas y objetivos educativos ambiciosos? y ¿Qué tipo de estrategias utiliza?

La investigación empleó entrevistas semiestructuradas, caracterizadas por:

Nivel de estructuración: en cuanto al nivel de estructuración, el diseño metodológico de la entrevista semiestructurada permite establecer un equilibrio técnico entre el uso de interrogantes abiertos predefinidos y la flexibilidad necesaria para explorar temas emergentes durante la interacción discursiva. Esta configuración es fundamental para abordar con profundidad las dimensiones de la planeación estratégica y la gestión de la incertidumbre, ya que facilita la captura de percepciones y experiencias complejas de los directivos docentes que trascienden el guion inicial.

Flexibilidad en las preguntas: en este apartado se permitió efectuar ajustes dinámicos en los cuestionamientos en función del contexto situacional y de las narrativas emergentes de los rectores. Esta versatilidad metodológica resultó determinante para garantizar una exploración exhaustiva y pormenorizada de las dimensiones analizadas, facilitando la captura de percepciones profundas y conocimientos técnicos sobre la planeación estratégica y la gestión de la incertidumbre en sus instituciones.

Enfoque general: esta sección tuvo como propósito analizar y caracterizar las percepciones, experiencias y estrategias implementadas por los directivos docentes respecto a la gestión de la incertidumbre, la planeación estratégica y el liderazgo institucional. Dicho abordaje permitió profundizar, desde una perspectiva cualitativa, en la comprensión de los fenómenos complejos y los patrones que definen la praxis directiva frente a la imprevisibilidad del entorno educativo.

Transcripción y Codificación

Proceso de Transcripción: Las entrevistas se grabaron y posteriormente se transcribieron textualmente para garantizar precisión y preservar los matices expresados por los participantes.

Las transcripciones incluyeron no solo las palabras exactas, sino también pausas, énfasis y expresiones emocionales relevantes que pudieran aportar al análisis cualitativo.

Proceso de Codificación

Codificación Inicial: Se realizó un análisis línea por línea, identificando temas, conceptos y patrones clave en las respuestas.

Codificación Axial: Se agruparon los códigos similares en categorías más amplias relacionadas con las dimensiones principales del estudio, tales como:

- Gestión de la incertidumbre: Planeación por escenarios, estrategias de toma de decisiones, gestión del cambio, adaptación.
- Planeación estratégica: Visión, misión, objetivos institucionales, recursos, factores externos e innovación.
- Liderazgo educativo: Estilos de liderazgo (estratégico, adaptativo, ético, distribuido).

Codificación Selectiva: en la codificación selectiva, se establecieron interconexiones sistemáticas entre las categorías emergentes, lo que permitió la formulación de constructos integradores de alcance global. Este proceso derivó en la articulación de un marco interpretativo que sintetiza los hallazgos fundamentales del estudio bajo dos ejes rectores: la planeación estratégica como herramienta de adaptación al cambio y el liderazgo estratégico frente a la incertidumbre. Estos temas globales reflejan la síntesis de la praxis directiva y su capacidad de respuesta proactiva ante la imprevisibilidad del contexto institucional.

Muestra

La investigación realizada analizó las estrategias implementadas por los rectores de cinco instituciones educativas colombianas (oficiales y privadas) en el marco de la gestión de la incertidumbre en sus procesos de planeación estratégica. Para ello, se seleccionó un muestreo intencional de cinco directivos docentes, tamaño muestral que, bajo un enfoque cualitativo, permitió captar en profundidad las percepciones y experiencias vividas en sus contextos específicos. Las instituciones participantes se localizan en diversas regiones del

país, específicamente en los departamentos de valle del cauca, Antioquia, Boyacá y el Distrito Capital de Bogotá. El proceso se llevó a cabo bajo criterios de confidencialidad y consentimiento informado, asegurando la participación voluntaria de los rectores. A continuación, se describen las instituciones educativas que participaron en esta investigación:

Tabla 1. Matriz de las Instituciones Educativas Objeto de Estudio

Institución Educativa	Localización	Sector	Departamento
Juan XXIII	Urbana	Oficial	Yumbo, Valle del Cauca
Distrital Usminia	Urbana	Oficial	Localidad de Usme, Bogotá
Padre Ramón Arcila Ramírez	Urbana	Privado	Sabaneta, Antioquia
Normal Superior Sor Josefa del Castillo y Guevara	Urbana	Oficial	Chiquinquirá, Boyacá
Colegio Montessori	Urbana	Privado	Cartagena, Bolívar

Nota. Elaboración propia

Descripción del instrumento

El instrumento de esta investigación consistió en entrevistas semiestructuradas dirigida a cinco rectores de instituciones educativas, públicas y privadas. Esta herramienta se seleccionó con el fin de captar en profundidad sus percepciones y experiencias en relación con los temas claves del estudio. Las entrevistas se estructuraron entorno a un conjunto de 15 preguntas abiertas que abordaban diversas áreas tales como la gestión de la incertidumbre, la planeación estratégica y el liderazgo institucional. Para asegurar la precisión del análisis cualitativo, los encuentros fueron grabados y transcritos textualmente, preservando matices y expresiones de los participantes. Finalmente, los datos se procesaron mediante un análisis temático con el apoyo del software ATLAS.ti.

Técnicas para la recolección de datos

En coherencia con el enfoque cualitativo y el diseño observacional de este estudio, la técnica principal de recolección de información consistió en la entrevista semiestructurada, la cual permitió captar detalladamente cada una de las experiencias con los rectores. Esta herramienta se complementó con el análisis de documentos institucionales tales como el plan operativo anual (POA) y el plan de mejoramiento institucional (PMI) que actúan como registros oficiales de la gestión estratégica. Bajo este diseño, la investigación se orientó a evaluar como los directivos seleccionados manejan la incertidumbre e impulsan procesos de planeación enfocados en fortalecer el bienestar y la calidad en sus instituciones educativas.

Resultados

El análisis de las percepciones de los rectores respecto a la gestión de la incertidumbre revela hallazgos significativos en sus diversas dimensiones. Esta categoría integra subcategorías fundamentales como la planeación por escenarios, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la capacidad de adaptación. Los hallazgos derivados de los cuestionamientos realizados se presentan a continuación.

Gestión de la incertidumbre. El análisis de las entrevistas realizadas a los rectores permitió identificar desafíos significativos en la gestión de la incertidumbre, específicamente en dimensiones como la planeación por escenarios, el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la gestión del cambio. Estos retos surgen de la necesidad constante de adaptar las prácticas institucionales frente a los cambios repentinos y la imprevisibilidad del entorno educativo.

Respecto a los niveles de flexibilidad y agilidad de los equipos de trabajo institucional para la adaptación a cambios inesperados, los resultados muestran que el 100% de los directivos (5 de 5) identifican la flexibilidad organizacional como un componente fundamental a la hora de gestionar la incertidumbre. Al caracterizar este nivel, solo el 60% de los consultados (3 de 5) lo calificó como alto, vinculándolo a una evolución positiva de la cultura organizacional y al uso sistemático de herramientas como el POA y el PMI. El otro 40% restante (2 de 5) sitúa la agilidad en un nivel medio, argumentando que, aunque existe la disposición al cambio, la velocidad de respuesta muchas veces se ve condicionada por limitaciones en los recursos financieros y tecnológicos, factores que fueron críticos durante la contingencia por la pandemia.

Un enfoque integral demuestra que los rectores adoptan una perspectiva sistemática en la cual convergen diversos instrumentos de gestión para la mitigación de la incertidumbre.

En este marco, los resultados evidencian la importancia de la operativización estratégica mediante la articulación del (POA), el análisis sistemático de riesgos y el monitoreo de indicadores de calidad dentro de los procesos de planeación por escenarios.

Asimismo, se observa una integración técnica que vincula el (PEI) y el manual de convivencia con dimensiones cualitativas del liderazgo estratégico y la motivación. Esta convergencia sugiere que la gestión del cambio se reconoce como un proceso multidimensional que requiere el engranaje de herramientas normativas y competencias directivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la calidad educativa.

Planeación estratégica. En el análisis de la planeación estratégica se observa como los directivos hacen integración sistemática de los valores misionales para garantizar la coherencia entre el horizonte institucional y la praxis cotidiana. Esta alineación estratégica tiene como propósito mitigar la fragmentación de los miembros de la comunidad, asegurando una respuesta institucional vinculada al contexto local y fortaleciendo el reconocimiento social de los establecimientos educativos. Asimismo, los resultados indican que la interiorización subjetiva de estos valores actúa como un referente orientador para la gestión directiva, facilitando la cohesión del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación con la innovación, el análisis de los resultados demuestra que los rectores la integran como un componente estratégico esencial para asegurar que las instituciones evolucionen y mantengan su competitividad ante los desafíos del contexto actual. Los hallazgos subrayan que la innovación facilita la adopción de tecnologías avanzadas, las cuales, optimizan el aprendizaje interactivo y aportan agilidad a los procesos de comunicación y evaluación institucional. En este contexto, se evidencia que los líderes promueven una cultura de experimentación y aprendizaje continuo, permitiendo que las metodologías y programas académicos se adapten con precisión a la diversidad socioeconómica y a las expectativas cambiantes de la comunidad educativa.

En estos resultados es evidente que los directivos estratégicos emplean un análisis situacional para categorizar de manera precisa los factores que impacten la planificación institucional. Entre las fortalezas internas destacan una cultura organizacional dinámica, un sólido sentido de pertenencia y la implementación de una gestión basada en procesos.

No obstante, también se identifican debilidades críticas como la carencia de recursos financieros y tecnológicos, sumada a la limitada experiencia docente en entornos virtuales y a las amenazas externas representadas por la competencia de costos, la migración familiar y eventos disruptivos como la pandemia del Covid – 19. En consecuencia con Fullan (2014), esta observación constante y diferenciada del entorno permite orientar a las organizaciones educativas hacia cambios positivos y sostenibles, facilitando de alguna manera respuestas técnicas y proactivas a las necesidades del contexto.

En este sentido, Lang (2023), resalta que una cultura organizacional positiva promueve canales de comunicación abiertos entre todos los participantes, facilitando el intercambio de ideas, retroalimentación e información necesaria para una planificación estratégica efectiva y el logro de metas. (P. 82).

A través del análisis de las respuestas de los rectores, se puede observar una diversidad de enfoques y grados de madurez en la implementación de prácticas organizacionales.

Se destaca una evolución positiva en la cultura organizacional, enfatizando una estructura de mando definida y el respeto por las decisiones tomadas en comités, lo cual ha contribuido a una mejor planificación estratégica. Se reconoce la importancia de la jerarquía y la claridad en los roles de autoridad, lo que ha permitido una ejecución más eficiente de las estrategias.

La adaptabilidad ante los cambios y la evaluación constante son prácticas que han permitido mejorar los resultados educativos. La capacidad de modificar acciones preventivas y transformarlas en estrategias más efectivas demuestra una cultura organizacional dinámica y receptiva.

Se logró evidenciar que las cinco instituciones educativas de educación básica primaria, secundaria y media de los sectores oficial y privada, coinciden en que la educación requiere de cambios que conlleven al mejoramiento de la calidad que ofrecen las instituciones educativas y que dichos resultados se reflejan en mejores resultados en las pruebas externas (SABER).

En este análisis resalta una preferencia por la implementación de la gestión basada en procesos. Se observa una marcada organización y atención hacia la identificación y mejora continua de los procesos educativos, reflejando una preocupación por la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios educativos.

En la práctica educativa, se evidencia como se aplican los diferentes modelos de gestión, siendo la gestión basada en procesos la más destacada. Los rectores resaltan la

importancia de organizar las actividades educativas de manera sistemática, identifican responsabilidades y aseguran el cumplimiento de los procesos establecidos.

Aunque la gestión estratégica no se destaca explícitamente como el enfoque principal, se identifican indicios de su presencia en ciertos aspectos de la gestión institucional. Por ejemplo, se menciona la importancia de tener un enfoque estratégico para tomar decisiones en momentos de dificultad, así como la utilización de herramientas como la matriz de planeación estratégica para hacer seguimiento a los objetivos y actividades de la institución.

Estas prácticas sugieren un reconocimiento de la importancia de la planificación a largo plazo y la alineación de los objetivos educativos con la visión y misión de las instituciones, elementos fundamentales de la gestión estratégica.

Liderazgo educativo. En el análisis de los hallazgos en el apartado liderazgo educativo se permite distinguir entre la percepción de los directivos y las conclusiones derivadas del estudio. En cuanto a la auto identificación de estilo, los participantes coinciden en la relevancia de la planeación estratégica y la toma de decisiones fundamentadas para el direccionamiento institucional. Como evidencia textual, destaca el testimonio de R1, quien manifiesta su compromiso con la planificación, la comunicación efectiva y la búsqueda de soluciones técnicas para el cumplimiento de metas específicas. Desde la observación del investigador, estas posturas corroboran que el liderazgo estratégico en las instituciones analizadas no es una cualidad innata, sino una competencia técnica que integra un análisis riguroso y una visión prospectiva para reducir la imprevisibilidad del entorno.

Desde el accionar de los directivos el liderazgo estratégico conlleva a la capacidad de adaptarse proactivamente a los cambios y desafíos del entorno educativo, esta flexibilidad se refleja en las respuestas de los rectores que subrayan la importancia de ajustarse y responder eficazmente a las transformaciones del entorno. Por ejemplo, el R3, se identifica principalmente con el liderazgo adaptativo y estratégico, lo que resalta la necesidad de aprender de las experiencias pasadas y utilizar esa experiencia para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Es importante señalar que el liderazgo estratégico no excluye la consideración de otros estilos de liderazgo. Por el contrario, muchos rectores reconocen la importancia de integrar diferentes estilos para adaptarse a las cambiantes circunstancias y desafíos del entorno. Esta integración de estilos de liderazgo denota una comprensión profunda de la complejidad del liderazgo educativo y la necesidad de flexibilidad y adaptación para lograr el éxito.

Síntesis de la estructura categórica de los hallazgos

Para organizar los resultados derivados del análisis cualitativo, se presenta la Tabla 2, la cual integra las categorías principales, los códigos emergentes y las evidencias textuales que sustentan el estudio. Esta matriz constituye el marco interpretativo para comprender cómo los directivos docentes articulan la planificación estratégica y el liderazgo frente a la incertidumbre institucional.

Tabla 2. Matriz de categorización y evidencias de los hallazgos cualitativos

Categoría Principal	Códigos	Descripción	Citas Relacionadas
Gestión de la Incertidumbre	Planeación por escenarios, Estrategias, Toma de decisiones, Gestión del cambio, Adaptación a la incertidumbre	Estrategias y habilidades empleadas para enfrentar la incertidumbre, integrando herramientas como PMI, POA y análisis de riesgos.	La planeación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y construir un futuro (Schmalbach et al., 2010).
	Flexibilidad y agilidad en el equipo	Nivel de adaptación ante cambios inesperados.	Es necesario establecer procesos claros para lograr la adaptación a la incertidumbre.
Planeación Estratégica	Valores misionales, Recursos, Innovación, Estrategias creativas, Factores externos, Oportunidades y amenazas	Integración de valores misionales, recursos estratégicos, y la innovación en la planificación, considerando factores externos y oportunidades del entorno.	Los valores misionales aseguran coherencia entre el horizonte institucional y las actividades diarias (Fabelo, 2017).

	Cultura organizacional	Impacto positivo en la comunicación y logro de metas.	Una cultura organizacional positiva promueve canales de comunicación abiertos (Lang, 2023).
Liderazgo Educativo	Liderazgo estratégico, Adaptativo, Transformacional, Ético y Responsable, Distribuido	Enfoque en planificación, toma de decisiones informadas y adaptación a desafíos.	El liderazgo estratégico implica anticipar las necesidades futuras y diseñar planes para abordarlas eficazmente (Yukl, 2013).
	Inspiración y motivación	Estrategias de motivación al equipo escolar para alcanzar metas.	El liderazgo adaptativo resalta la importancia de aprender de las experiencias pasadas (Avolio y Yammarino, 2013).
Desafíos y Oportunidades	Impacto de la pandemia, Recursos tecnológicos y financieros, Diversidad socioeconómica, Competencia en pensión escolar	Obstáculos y oportunidades identificados por los rectores, como adaptación tecnológica, manejo de la diversidad, y competencia con costos de pensión.	La pandemia del Covid-19 desbordó la capacidad de adaptación a las realidades dinámicas (Armengol, M. (2010); García et al., 2020).

	Transparencia y rendición de cuentas	Confianza de la comunidad educativa y uso eficiente de recursos.	Fortalecen la confianza de la comunidad educativa en general, garantizando que los recursos se empleen de forma eficiente.
--	--------------------------------------	--	--

Nota: elaboración propia, software ATLAS.ti

Esta organización sistemática permite identificar los patrones recurrentes en las respuestas de los rectores, facilitando la comprensión de las prácticas directivas en contextos de imprevisibilidad.

En los hallazgos se descubrió que la gestión de la incertidumbre no ocurre de manera improvisada, sino mediante una combinación de análisis de riesgos, flexibilidad organizacional y comunicación efectiva. El 100% de los directivos reconoció la flexibilidad como un factor central; de ellos, el 60% la calificó como alta y el 40% como media, condicionada por limitaciones tecnológicas y financieras. Además, se identificó una relación estrecha entre planeación por escenarios, uso de instrumentos como el POA y el PMI, liderazgo estratégico y capacidad institucional de adaptación.

Interpretación y consecuencias de los hallazgos. Estos resultados permiten interpretar que la efectividad directiva depende de una arquitectura organizacional flexible, sostenida por el liderazgo estratégico, cultura organizacional positiva y evaluación continua. En consecuencia, el estudio sugiere que las instituciones educativas fortalecen su continuidad, su capacidad de respuesta y su calidad cuando integran planeación prospectiva, comunicación clara e innovación en sus procesos de gestión.

Citas textuales relevantes

Gestión de la incertidumbre: “La planeación por escenarios nos permite anticiparnos y tomar decisiones con mayor certeza en medio de la incertidumbre” (R5).

Planeación estratégica: “Incorporar los valores misionales es clave para asegurar que nuestras metas reflejen nuestra identidad institucional” (R4).

Liderazgo estratégico: “El liderazgo adaptativo implica ajustar constantemente nuestras estrategias para responder a los desafíos que enfrentamos” (R3).

Discusión

En la gestión de la incertidumbre, la discusión de los hallazgos revela que los directivos docentes validan la eficacia de la planeación por escenarios como un eje articulador de la resiliencia institucional. Esta postura trasciende la mera operatividad, coincidiendo con la perspectiva de Schmalbach (2010), quien identifica este método como una vía para la construcción proactiva de futuros posibles ante la imprevisibilidad del entorno.

Del mismo modo, el empleo de diversas estrategias para la toma de decisiones y la gestión del cambio reflejan una capacidad técnica robusta para mitigar efectos negativos, aspecto que Cameron y Quinn (2016) consideran esencial para la supervivencia y salud de la cultura organizacional. A diferencia de modelos de gestión rígidos, los rectores consultados priorizan una visión estratégica a largo plazo (proyectadas hacia años como 2026, 2029 y 2032) que garantiza la adaptación a las demandas del contexto local. Esta alineación estratégica no solo facilita la respuesta administrativa, sino que, en concordancia con los planteamientos de Cardona (2012) y Yukl (2013), asegura que el horizonte institucional responda de manera pertinente a las necesidades sociales, fortaleciendo el reconocimiento social y los estándares de calidad de los establecimientos educativos.

La integración crítica de los hallazgos permite ampliar esta teoría al demostrar que, en la praxis directiva colombiana, la planificación no funciona de forma aislada; por el contrario, su efectividad depende de la combinación de análisis de riesgos, flexibilidad, organizacional y comunicación efectiva.

La investigación confirma plenamente la hipótesis planteada, evidenciando que la gestión de la incertidumbre en los centros educativos colombianos no es un proceso azaroso, sino una respuesta técnica estructurada. Este respaldo empírico se sustenta en la convergencia de tres dimensiones fundamentales: el análisis sistemático de riesgos, la flexibilidad organizacional y el despliegue de estrategias de comunicación efectiva. En este marco, los directivos validan la eficiencia de la planeación por escenarios como un eje articulador de la resiliencia institucional, trascendiendo la mera operatividad para convertirse en una herramienta de construcción proactiva de futuros posibles ante la imprevisibilidad. Esta postura coincide con los planteamientos de Schmalbach (2010), quien identifica este método como una vía clave para mitigar la falta de control en entornos caóticos.

Las dimensiones que mostraron mayor solidez en la verificación de la hipótesis son:

- La operativización técnica: el uso del plan operativo anual (POA) y el plan de mejoramiento institucional (PMI), los cuales son descritos por los rectores como el ADN institucional indispensable para lograr la adaptación.
- La visión prospectiva: el énfasis en una planificación estratégica a largo plazo (con proyecciones a 2026, 2029 y 2032), que permite a las instituciones priorizar la adaptación a las demandas del contexto local sobre los modelos de gestión rígidos.
- La mitigación de efectos negativos: el empleo de capacidades técnicas robustas para la toma de decisiones, lo cual es esencial para la supervivencia y salud de la cultura organizacional frente a desafíos cambiantes.

La validación de la hipótesis se hace especialmente evidente ante eventos disruptivos extremos, como la pandemia del Covid – 19, donde la combinación de procesos definidos y la capacidad de ajustes permitieron asegurar la continuidad educativa. En consecuencia, los hallazgos no solo confirman la teoría existente, sino que la amplían al demostrar que la efectividad de la planificación depende de una arquitectura organizacional flexible que integra el análisis de riesgo con una comunicación asertiva para fortalecer la calidad institucional.

Además, la adaptabilidad directiva constituye un factor determinante para preservar la efectividad organizacional y la calidad académica ante la imprevisibilidad del entorno. Los resultados subrayan que la implementación de procesos definidos y la evaluación continua son consistentes con las fases de evaluación propuesta por Thompson y Strickland (2020), resultado esencial para fortalecer la resiliencia institucional. Esta dinámica se vincula con la teoría de gestión del cambio de Kotter (2011), al evidenciar que la actualización sistemática de prácticas y planes operativos es un imperativo para la estabilidad de los centros educativos.

A la postre, el estudio representa un aporte novedoso al validar empíricamente que la integración de la flexibilidad con herramientas como el PMI y el POA genera rutas de planificación integral y proactiva, las cuales aseguran la continuidad educativa frente a eventos disruptivos.

Los directivos docentes enfatizan la integración sistemática de los valores misionales para garantizar la coherencia entre el horizonte institucional y la praxis cotidiana. Esta alineación estratégica, que se enmarca en un liderazgo ético y responsable, permite que los valores actúen como un referente orientador que motiva la conducta de los individuos y evita

actuaciones fragmentadas dentro de la organización. De acuerdo con Fabelo (2017), esta cohesión axiológica es fundamental para asegurar que las metas reflejen fielmente la identidad institucional, lo cual, según los hallazgos de este estudio, fortalece el reconocimiento social y la confianza de la comunidad educativa al percibir una gestión transparente y alineada con el contexto local. Igualmente, la incorporación de la innovación y el análisis prospectivo de factores externos (oportunidades y amenazas) emergen como componentes esenciales de la planeación por escenarios para mitigar riesgos y asegurar el bienestar integral de los estudiantes frente a entornos educativos volátiles.

La gestión de la incertidumbre, la planeación estratégica y el liderazgo estratégico conforman un sistema interdependiente sustentado en la cultura organizacional, donde la debilidad de uno afecta la eficacia de los demás en la garantía de la calidad educativa. El liderazgo estratégico actúa como motor del proceso, al permitir que el directivo anticipe necesidades y diseñe respuestas ante contextos cambiantes. La planeación estratégica funciona como el instrumento que operacionaliza este liderazgo mediante procesos flexibles, análisis de riesgos y planeación por escenarios, materializados en herramientas como el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). A su vez, la gestión de la incertidumbre se orienta a canalizar la imprevisibilidad y aprovecharla como oportunidad de aprendizaje organizacional. Todo ello se desarrolla dentro de una cultura organizacional sólida, que favorece la comunicación, el sentido de pertenencia y la capacidad de adaptación institucional frente a contextos complejos.

Finalmente, la consolidación de una cultura organizacional positiva y la implementación de una gestión basada en procesos, en sinergia con el liderazgo estratégico, constituyen como pilares determinantes para la gobernanza de la incertidumbre. Está integración técnica permite una respuesta institucional resiliente, validando lo planteado por Madzimure y Mashishi (2021), quienes sostienen que la gestión estratégica es imperativa para el seguimiento y evaluación, dado que reduce la ambigüedad y potencia la capacidad de la organización para monitorear intereses estratégicos. En términos de aportes, esta investigación trasciende la descripción operativa al proponer rutas de planificación integral y proactiva que garantizan la continuidad educativa y la calidad institucional frente a eventos disruptivos. Como conclusión reflexiva, el estudio demuestra que la estabilidad de los centros educativos no depende de la eliminación de lo imprevisto, sino de una arquitectura organizacional flexible que integra el análisis de riesgos con la comunicación efectiva,

transformando la incertidumbre en un catalizador para el fortalecimiento y la innovación institucional.

Conclusiones

La investigación en instituciones de los sectores oficial y privado permitió concluir que la gestión de la imprevisibilidad se fundamenta en una triada: análisis de riesgos, flexibilidad organizacional y comunicación efectiva. Estos hallazgos confirman plenamente la hipótesis planteada, demostrando que los directivos docentes mitigan la falta de control mediante el uso técnico de instrumentos como el POA y el PMI, elementos que funcionan como el eje primordial para la adaptación institucional. El estudio destaca que la efectividad directiva reside en un liderazgo estratégico y adaptativo con visión prospectiva lo cual asegura la continuidad educativa y la calidad institucional ante desafíos cambiantes y eventos disruptivos que permiten transformar la incertidumbre en una oportunidad para el fortalecimiento y la innovación pedagógica.

Los hallazgos fundamentales de este estudio derivan de un análisis sistemático que permite confirmar la hipótesis de la investigación, la cual planteaba que los directivos gestionan la imprevisibilidad mediante la integración del análisis de riesgo, la flexibilidad organizacional y la comunicación efectiva. En la categoría de gestión de la incertidumbre (planeación por escenarios, estrategias, toma de decisiones y gestión del cambio), se ratifica que los rectores implementan una planificación estructurada que incorpora el uso de matrices de riesgo y evaluaciones institucionales para mitigar la falta de control sobre los resultados.

El aporte distintivo de este trabajo al conocimiento científico consiste en la identificación de rutas de planificación integral y proactivas, las cuales permiten trascender la gestión reactiva y aprovechar la incertidumbre como una herramienta pedagógica para el fortalecimiento institucional.

A diferencia de otros contextos de gestión, estos líderes colombianos demuestran un liderazgo adaptativo y estratégico que utilizan instrumentos como el POA y el PMI como el ADN de la comunidad educativa, permitiendo proyectar metas de largo plazo y asegurar la continuidad educativa frente a crisis disruptivas como la pandemia del Covid – 19.

La adopción de planes estratégicos a largo plazo, fundamentada en el análisis de escenarios y la revisión sistemática de instrumentos institucionales, garantiza la efectividad y pertinencia de la gestión académica y administrativa. Dicho marco prospectivo permite a

los centros educativos asimilar las necesidades emergentes, asegurando una respuesta flexible y proactiva que mitiga los efectos de la incertidumbre.

La planificación por escenarios en las instituciones educativas analizadas trasciende la mera descripción operativa para constituirse en un diseño prospectivo a largo plazo. Esta Metodología, fundamentada en revisiones sistemáticas y ajustes dinámicos, permite una lectura profunda de la volatilidad del entorno socioeconómico. Los hallazgos de esta investigación se validan empíricamente al demostrar que la previsión no solo mitiga la falta de control, sino que funciona como un recurso técnico para la construcción de futuros posibles. En este contexto, la sinergia entre la participación colaborativa y una comunicación asertiva se erige como pilar de la resiliencia organizacional, permitiendo que la respuesta institucional sea orgánica y no reactiva.

Los resultados de la investigación demuestran que las evaluaciones periódicas constituyen una herramienta estratégica determinante para la mitigación de la incertidumbre en los centros directivos analizados. Se estableció que la práctica directiva trasciende la valoración del talento humano, docentes, estudiantes y administrativos al integrar un análisis sistemático de los procesos institucionales, lo que permite identificar y ejecutar ajustes operativos de manera oportuna. Esta dinámica dota de flexibilidad a los instrumentos de planificación y gestión institucional, transformándolos en mecanismos de respuestas asertiva que aseguran la mejora continua y la estabilidad frente a la imprevisibilidad del entorno.

Respecto a la planeación estratégica, los hallazgos demuestran que la integración de los valores misionales trasciende la formalidad documental para convertirse en el eje que articula la praxis cotidiana. Esta alineación axiológica permite a las instituciones establecer límites de tolerancia y ofrecer respuestas pertinentes a las demandas del entorno social. Lejos de ser estructuras estáticas, estos principios actúan como un referente orientador que dota de solidez al perfil institucional y asegura la convergencia de esfuerzos hacia metas comunes.

En cuanto a la dimensión de la innovación estratégica, el análisis de los hallazgos revela que esta constituye un motor fundamental para la evolución y competitividad de las instituciones frente a la volatilidad del entorno educativo actual. Los datos empíricos del estudio sugieren que la integración de tecnologías avanzadas trasciende la mera digitalización, facilitando entornos de aprendizajes interactivos y fortaleciendo la agilidad comunicativa y evaluativa dentro de la gestión directiva. No obstante, la investigación aporta una perspectiva crítica al identificar que eventos disruptivos, como la pandemia del Covid – 19, evidenciaron brechas significativas en recursos tecnológicos y formación docente,

especialmente en el sector oficial, lo que subraya la urgencia de incorporar la innovación como un eje transversal en la planeación. Por consiguiente, la innovación se valida en este trabajo como una de las rutas de planificación integral y proactiva que permite a los directivos institucionales transformar las amenazas externas en oportunidades de mejora continua, asegurando la pertinencia del servicio frente a las necesidades emergentes de los estudiantes y sus familias.

En cuanto a los Factores Externos, la diversidad socioeconómica del entorno es capitalizada como una oportunidad estratégica para reflexionar los programas académicos y las metodologías de apoyo. Esta capacidad de respuesta contextual, potenciada por alianzas estratégicas, garantiza la pertinencia e inclusión educativa frente a las demandas y necesidades específicas de la comunidad social.

En los Factores Internos. La flexibilidad organizacional y el sentido de pertenencia constituyen los pilares fundamentales de una cultura organizacional dinámica y receptiva.

Estos rasgos no operan de manera aislada, sino que se traducen en canales de comunicación abiertos y en un respeto fortalecido hacia las estructuras de mando y los procesos de toma de decisiones en comités, lo cual garantiza una ejecución eficiente de las estrategias diseñadas. De igual manera, el estudio demuestra que esta solidez en la cultura interna favorece el trabajo en equipo y el diálogo permanente, transformando la adaptabilidad en un recurso indispensable para asegurar el buen funcionamiento institucional y la mejora continua.

Contribuciones a futuras líneas de investigación

Los hallazgos de este estudio en gestión de la incertidumbre, planificación estratégica y liderazgo educativo establecen las bases para diversos desarrollos académicos y prácticos.

Se proponen las siguientes líneas para profundizar en el conocimiento del área.

Estrategias de resiliencia ante la incertidumbre en contextos educativos: analizar como los líderes identifican y asimilan cambios disruptivos como fluctuaciones en políticas o avances tecnológicos para fortalecer la resiliencia organizacional sin comprometer la calidad educativa.

Modelos de planificación ágil en entornos dinámicos: diseñar y validar modelos de planificación de “adaptación rápida” que integren la flexibilidad necesaria para responder a situaciones volátiles en el ámbito escolar.

Desarrollo de competencias en el liderazgo educativo para la gestión de crisis: La identificación de competencias clave para liderar en contextos de crisis constituye una línea potencial de investigación futura, orientada a profundizar en la formación de líderes educativos y en el diseño de estrategias pedagógicas y administrativas que permitan desarrollar estas capacidades en programas de formación docente y directiva.

Ética y responsabilidad social en la toma de decisiones: explorar los marcos axiológicos y los desafíos éticos que enfrentan los líderes al priorizar el bienestar de la comunidad educativa en escenarios de alta incertidumbre.

Correlación entre liderazgo y desempeño académico: ejecutar estudios que vinculen el liderazgo con los resultados académicos (pruebas Saber) y la adaptación de los estudiantes a nuevas herramientas tecnológicas.

Cada una de estas líneas tiene el potencial de mejorar la comprensión de cómo los entornos educativos pueden adaptarse y prosperar ante la incertidumbre, contribuyendo así a políticas educativas más resilientes e innovadoras.

Limitaciones y alcance del estudio

Es fundamental reconocer las limitaciones de esta investigación para contextualizar sus alcances. El estudio se centró en una muestra cualitativa de cinco rectores en Colombia, lo que invita a la realización de estudios cuantitativos complementarios que permitan generalizar las tendencias observadas. Asimismo, se identificaron brechas significativas en recursos financieros y tecnológicos, especialmente en el sector oficial, que condicionan la capacidad de respuesta inmediata. Por lo tanto, se recomienda el desarrollo de estudios comparativos internacionales y estudios longitudinales para verificar la sostenibilidad de las estrategias de planificación integral (proyectadas hacia 2026-2032) en el tiempo.

Referencias

- Armengol, M. (2010). *Gestión estratégica en educación: Conceptos y aplicaciones*. *Revista de Investigación Educativa*, 19(2), 215-230.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Liderazgo transformacional y carismático: El camino a seguir*. Emerald Group Publishing.
- Biesta, G.J.J. (2017). *El bello riesgo de educar*. S & M Innovación Educativa.
- Bridges, W. (2011). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Lifelong Books.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2016). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cardona, C. (2012). *La incertidumbre como herramienta pedagógica-estudio de caso*. (Tesis Maestría, Universidad de los Andes).
- Creswell, J. W. (2013). *Indagación Cualitativa y Diseño de Investigación: Elección entre Cinco Enfoques*. Sage Publications.
- David, F. R. (2019). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Fabelo Corzo, J. R. (2017). *Los valores y sus desafíos actuales*. Fondo Editorial.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *Liderando un cambio positivo: Estrategias para impulsar el cambio educativo*. Grupo Editorial Octaedro.
- Galindo, L. M. (2018). *Planeación estratégica*. Editorial Trillas.
- García, C., Chavarría, D., & Herrera, Y. (2020). *Aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de procesos educativos: Caso Universidad de Panamá*. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-20.
- Glaister, K. G., & Thwaites, A. (2021). *Percepción gerencial y estrategia organizacional*. *Revista de Dirección General*, 18(4), 15-33.
- Goddard, J. T., & Foster, R. Y. (2012). *Adapting to diversity: Where cultures collide: Educational issues in northern Alberta*. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2010). *Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence*. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Kotter, J. P. (2011). *Liderar el cambio*. Harvard Business Review Press.

- Lang, J. (2023). *A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the szechuan province of the people's republic of china. Journal of Education, Health and Sport, 13(4), 208-223.*
<https://doi.org/10.12775/JEHS.2023.13.04.024>
- Madzimure, J. & Mashishi, P. (2021). *Evaluating the Significance of Strategic Management on the Monitoring and Evaluation of Secondary Schools in Gauteng Province, South Africa.* Issue, 40(1). <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/EE/article/view/783>
- Martínez González, M., Gómez Pérez, H., & Martínez González, J. A. (2017). *La gestión de la incertidumbre: empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento.* Revista Boletín Redipe, 6(8), 132–143. Recuperado a partir de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/299>
- Maza, M. D. L. (2015). *El liderazgo y su evolución histórica.* Revista Empresarial, 9(36), 11 – 16.
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Guía N° 34: Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento.*
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice.* SAGE Publications.
- Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., & Ávila, F. J. M. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas.* Prospectivas, 8(2), 21 - 29
- Tejada, J. (2022). *Innovación y gestión de la incertidumbre en los Centros Educativos. Profesores, directivos y asesores.* Aljibe.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases.* McGraw-Hill Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations.* Pearson.