



REVISTA DE DIFUSIÓN ACADÉMICA

ISSN 2718-6318

Año VII | Número 24 | Agosto 2026

Liderar el cambio: nuevas miradas para la gestión educativa en tiempos de incertidumbre

Marta Cecilia Méndez¹

mendezmc1963@gmail.com

¹ Profesora de Historia (UCA). Especialista en Liderazgo y Gestión de centros educativos, (Universidad de La Rioja, España). Docencia universitaria (USI). Miembro de la Red de Directivos de Instituciones Educativas (REDIE).

Introducción

En el marco de las transformaciones sociales, tecnológicas y ambientales cada vez más aceleradas, este artículo se propone revisar las prácticas educativas y organizacionales desde el paradigma de la complejidad, articulando referentes teóricos y experiencia profesional para fundamentar propuestas de liderazgo orientadas a la cooperación, la adaptabilidad y la reflexión crítica.

En el ámbito educativo, una de las claves para responder a la realidad que plantea este paradigma es el aprendizaje en movimiento y en red. Este tipo de aprendizaje refleja la naturaleza dinámica del conocimiento y potencia la interacción, la colaboración y la construcción de saberes colectivos. Asimismo, fomenta la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia, permitiendo a las comunidades educativas afrontar de manera más eficaz los desafíos derivados de la aceleración de los cambios y la incertidumbre. Los líderes educativos actuales deben ir más allá de la gestión jerárquica de recursos, promoviendo entornos colaborativos y enfoques sistémicos, donde el liderazgo directivo adquiere un rol estratégico como facilitador de la complejidad organizacional.

Complejidad y cambio acelerado: una mirada sistémica

Vivimos en un contexto en el que la experiencia cotidiana se ve atravesada por la incertidumbre y por la aceleración de los cambios, lo que exige nuevas formas de comprender la realidad.

En este marco, resulta pertinente retomar el paradigma de la complejidad desarrollado por Edgar Morin (1999) como base para interpretar los fenómenos educativos y sociales.

Según este enfoque, el conocimiento y el mundo se conciben a partir de las siguientes ideas fundamentales:

- Interconexión y totalidad: los fenómenos cobran sentido cuando se consideran como redes de relaciones dentro de un sistema dinámico.

- No linealidad: los procesos complejos no responden a relaciones simples de causa y efecto.
- Incertidumbre e indeterminación: la incertidumbre no es una anomalía, sino una dimensión constitutiva del conocimiento y se la entiende como una oportunidad para generar nuevas posibilidades.
- Retroalimentación y adaptación: los sistemas interactúan con su entorno y se transforman a partir de esa interacción. Las acciones tienen efecto sobre el sistema y viceversa, requiriendo un conocimiento contextual y relacional.

Esta perspectiva se diferencia de la mirada positivista clásica, que privilegia explicaciones lineales y pretende describir los fenómenos sociales como realidades externas, estables y totalmente controlables. El positivismo asume que el conocimiento científico conduce al progreso al permitir explicar, predecir y controlar los fenómenos. Por el contrario, la perspectiva de la complejidad propone entender la realidad como un entramado dinámico de relaciones no lineales, en el que intervienen múltiples dimensiones de manera interdependiente. La complejidad no es sinónimo de lo meramente “complicado”, sino un sistema en el que múltiples elementos interactúan de manera interdependiente.

Además, este paradigma se articula con el pensamiento sistémico, que analiza las relaciones entre las partes de un sistema, y con los enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios, orientados a integrar saberes para comprender fenómenos complejos.

En este sentido, complejidad y cambio se encuentran estrechamente vinculados: en los sistemas complejos, toda modificación puede producir efectos emergentes y no previsibles, lo que convierte al cambio en un proceso permanente. La complejidad requiere un aprendizaje constante, revisión de supuestos y capacidad de respuesta flexible.

En las últimas décadas, la aceleración de los cambios tecnológicos, sociales y ambientales ha intensificado la necesidad de revisar los enfoques pedagógicos y las formas de liderazgo educativo.

En este marco, el concepto de “aprender en movimiento y en red” adquiere relevancia. Aprender en movimiento implica adaptarse constantemente a nuevos contextos, mientras que aprender en red potencia la cooperación entre individuos, favoreciendo la generación de conocimiento emergente. Esta modalidad refleja la naturaleza dinámica del conocimiento y la interdependencia entre docentes, estudiantes y saberes, principios centrales de la complejidad. De este modo, el aprendizaje se concibe como un proceso flexible, distribuido y resiliente.

Liderar con sentido en sistemas educativos complejos y cambiantes

Frente a este escenario, resulta necesario reflexionar sobre el tipo de liderazgo más adecuado para contextos educativos. Desde una perspectiva sistémica, el liderazgo educativo puede comprenderse como una práctica relacional y dinámica que trasciende la mera administración de recursos para centrarse en la comprensión del sistema como una totalidad interdependiente.

¿Cómo se posiciona el líder frente al cambio? Fullan (2014, 2016) sostiene que el liderazgo orientado al cambio se centra en la capacidad de impulsar transformaciones significativas y sostenibles, más allá de la gestión cotidiana. Este enfoque procura generar coherencia entre la visión institucional, las prácticas pedagógicas y las relaciones que se despliegan en la organización, favoreciendo procesos de aprendizaje continuo. Para este autor, el cambio educativo requiere líderes capaces de facilitar el aprendizaje organizacional, promover la colaboración y sostener la reflexión crítica sobre las prácticas.

La creciente complejidad transforma a los entornos escolares y universitarios en espacios clave para promover la innovación pedagógica y la cohesión comunitaria. En este sentido, Castañeda Muñoz y Sotomayor Soloaga (2025) señalan que la complejidad institucional y la demanda de calidad y equidad han llevado a redefinir el liderazgo educativo como una práctica estratégica, relacional y situada. Esta perspectiva se articula con el pensamiento complejo de Morin (1999, 2004), ya que reconoce que las acciones del liderazgo se configuran en redes de relaciones, retroalimentaciones y contextos específicos. En consecuencia, el líder puede

entenderse como un articulador de interacciones y significados, capaz de favorecer dinámicas colaborativas y mayor coherencia institucional.

El liderazgo del futuro no se definirá por evitar los dilemas y conflictos, sino por la capacidad de sostener la tensión entre empatía, creatividad y ética. Lejos de eliminar la complejidad, estas dimensiones permiten abordarla de modo flexible y responsable, favoreciendo su conducción institucional. En este escenario, no alcanza con gestionar procesos: es necesario liderar con sentido, es decir, orientar la acción desde el propósito y la reflexión sobre sus fines. En un contexto atravesado por transformaciones constantes en estrategias, modelos de aprendizaje y tecnologías, el sentido funciona como un eje de orientación y coherencia para la práctica educativa.

Los líderes educativos del futuro no serán quienes dispongan de todas las respuestas, sino quienes formulen mejores preguntas y sostengan una dirección clara en contextos de ambigüedad. Serán quienes puedan tomar decisiones difíciles sin desalinearse de sus valores y articular los intereses individuales con un proyecto colectivo. Hoy la comunidad educativa demanda coherencia, humanidad y sentido en el ejercicio del liderazgo. Esto requiere del líder la capacidad de:

- revisar sus propias motivaciones;
- actuar con consistencia entre lo que dice y lo que efectivamente hace;
- reconocer que su influencia trasciende los resultados, impactando en la vida de las personas;
- desarrollar el liderazgo en los demás, promoviendo el talento de todo el equipo.

El liderazgo con sentido se construye desde la coherencia y, en consecuencia, genera confianza. Cuando los docentes confían en sus líderes, disminuye el estrés asociado a la incertidumbre, se habilita la expresión de ideas y se fortalece la salud emocional del equipo.

Liderazgo en acción: claves para transformar la cultura institucional

El cambio en las instituciones no se produce únicamente a partir de declaraciones de intención; se concreta mediante decisiones cotidianas, prácticas sostenidas y la implementación de sistemas que faciliten nuevos comportamientos. En este sentido, el liderazgo debe traducir la visión de la complejidad en acciones concretas capaces de producir transformaciones reales a través de las siguientes claves estratégicas:

1. Conocer el punto de partida y definir objetivos claros

Resulta indispensable realizar un diagnóstico institucional que permita identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades prioritarias.

- Acciones concretas: aplicar encuestas y cuestionarios a docentes, estudiantes y familias para mapear percepciones sobre el clima escolar, las prácticas pedagógicas y el uso de tecnología. A partir de ese diagnóstico, definir objetivos específicos y medibles que orienten de manera realista el proceso de transformación.

2. Establecer prioridades y reconocer la temporalidad del cambio.

La mejora escolar es un proceso gradual que exige planificación estratégica y paciencia. En ese marco, conviene priorizar acciones que produzcan resultados visibles en el corto plazo y que, al mismo tiempo, abran camino a transformaciones más profundas.

- Acciones concretas: por ejemplo, iniciar la implementación de metodologías activas y proyectos integrados en algunas aulas piloto antes de extenderlos a toda la institución para introducir ajustes a partir de la experiencia inicial.

3. Planificar acciones y recursos de manera realista y sostenible.

Diseñar estrategias que articulen objetivos, tiempos y recursos disponibles, garantizando la viabilidad de la propuesta. Asimismo, resulta fundamental asignar responsabilidades claras y promover roles efectivamente colaborativos.

- Acciones concretas: por ejemplo, organizar equipos docentes en red y círculos de innovación que compartan prácticas pedagógicas, materiales didácticos y apoyo mutuo durante la implementación de los cambios planificados.

4. Monitorear y evaluar sistemáticamente.

Definir indicadores claros de progreso y resultados para realizar monitoreos periódicos. Esto permite ajustar las acciones en función de lo observado, asegurando coherencia entre la intención original y la práctica efectivamente desarrollada.

- Acciones concretas: utilizar indicadores institucionales de participación estudiantil, desarrollo de competencias clave, tasas de retención y grado de implementación de proyectos colaborativos e interdisciplinarios

5. Fomentar la cultura del aprendizaje en red y la motivación docente.

Promover espacios de colaboración e intercambio de experiencias fundamentales para la innovación y la adaptabilidad. Cuidar el clima de trabajo, valorar el conocimiento situado, sostener el crecimiento profesional, fortalecer la confianza y reconocer la tarea docente favorece la motivación y el compromiso con la transformación institucional

- Acciones concretas: crear comunidades de práctica formales entre docentes y líderes educativos para compartir recursos, estrategias y aprendizajes, reconociendo institucionalmente los logros individuales y colectivos.

Con este enfoque en cinco dimensiones, el liderazgo se convierte en un motor de transformación sostenible, capaz de gestionar la complejidad, fomentar la

cooperación y garantizar que las acciones generen un impacto real en la vida de las personas y en la institución.

Conclusiones

En un contexto cada vez más cambiante e incierto, los directivos no pueden controlar todas las variables, pero sí decidir de qué modo enfrentarlas. Reconocer la realidad escolar permite aportar claridad en medio de la confusión, involucrar a los actores institucionales en la construcción del camino a seguir y transformar los desafíos en oportunidades para fortalecer la flexibilidad y la resiliencia del equipo. De este modo, la incertidumbre deja de ser solo un obstáculo y se convierte en una oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento para toda la comunidad educativa.

Liderar en tiempos de cambio significa articular visión estratégica, capacidad relacional, acción sistémica y cuidado de la cultura institucional. Como expresan Bolívar et al. (2022):

“En tiempos retantes como los que vivimos, la labor transformadora de los líderes educativos será más importante que nunca. Necesitaremos profesionales que tengan la capacidad de orientar a sus comunidades, de cuidar a los equipos docentes y de construir un ambiente propicio para el aprendizaje integral de todos los estudiantes. El tiempo post-covid es tiempo también para valorizar y atender con prioridad el liderazgo educativo.” (p. 36).

Esta perspectiva refuerza la idea de que el liderazgo educativo debe asumirse como una tarea de orientación, cuidado y construcción de condiciones para el aprendizaje.

Desde la matriz del pensamiento complejo, la gestión educativa actual exige construir sentidos compartidos y comprender el aula y la institución como espacios interconectados capaces de aprender, transformarse y proyectarse en contextos de incertidumbre.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J., Domingo, J., (Coords.). (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis aprendizajes para escuela post- covid*. Universidad de Granada.
- Castañeda Muñoz, M., & Sotomayor Soloaga, P. (Coords.). (2025). *Liderazgo educativo transformador: Retos, estrategias y su impacto en las instituciones y la sociedad* [Libro digital]. Lambda Editorial.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Morin, E. (2004). *El método III: El conocimiento del conocimiento*. Cátedra