



# Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos

**Jhonny Saulo Villafuerte-Holguín<sup>1</sup>**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6053-6307>

**Doris Patricia Cevallos Zambrano<sup>2</sup>**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-3833-8379>

## Artículo de investigación

<https://doi.org/10.19053/01227238.12667>

## Historia del artículo:

Recibido: 06/03/2021

Evaluado: 28/04/2021

Aprobado: 20/06/2021

## Cómo citar este artículo:

Villafuerte Holguín, Jhonny Saulo y Cevallos Zambrano, Doris Patricia. "Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos" *Revista Historia de la Educación Latinoamericana* vol.23 no.37 (2021)

1 Doctor en Psicodidáctica y Didáctica Específica por la Universidad del País Vasco, España. Postdoctorado en Ciencias por la Universidad de México y Universidad de Baja California, sus líneas de investigación son: Desarrollo humano y sostenible, Innovación e inclusión educativa, Ciencias exactas y Emprendimiento cultural y empresarial, correo electrónico [Jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec](mailto:Jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec)

2 Doctora en Educación y Sociedad por la Universidad de Barcelona. Profesora Investigadora de la Facultad Ciencias Económicas ULEAM, fue Vice rectora de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador correo electrónico [doris.cevallos@ulem.edu.ec](mailto:doris.cevallos@ulem.edu.ec)



## Resumen

**Objetivo:** Identificar los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante el primer año de la pandemia por COVID19 en el contexto de Ecuador.

**Originalidad/aporte:** El aporte de este trabajo radica en la generación de información confiable respecto a los estilos de liderazgo educativo que durante la pandemia posibilitaron que los procesos de enseñanza y aprendizaje, investigación y vinculación con la comunidad se mantuvieron en las instituciones participantes de este estudio. Esta información puede ser considerada para mejorar la toma de decisiones en la gestión de las universidades ecuatorianas y de otras naciones de Latinoamérica.

**Método:** Desde el paradigma crítico-reflexivo se opta por el enfoque cualitativo de la investigación socioeducativa. Los participantes fueron 120 profesores de universidades públicas y privadas domiciliadas en las tres provincias de mayor contagio de COVID-19 en Ecuador.

**Estrategias/recolección de información:** Se administraron las técnicas entrevistas a profundidad, grupos focales y revisión documental. Como resultados se presentan las voces de los participantes que fueron organizadas en las siguientes categorías: gobernabilidad y gestión de la crisis sanitaria, conciliación ante los cambios en el sistema educativo y los retos que el confinamiento representó para los líderes educativos.

**Conclusiones:** Los participantes fortalecieron los estilos de liderazgo compartido, adaptativo, resiliente y transformador para potenciar la gestión de las comunidades educativas durante la pandemia y proyectarse con rumbo a la nueva normalidad.

**Palabras clave:** *Crisis sanitaria; educación superior; gestión y liderazgo educativo; pandemia; política pública.*

## *Educational leadership in times of pandemic: Education will not ever be the same*

### Abstract

**Objective:** To identify the educational leadership styles that emerged during the first year of the COVID19 pandemic in the context of Ecuador.

**Originality/contribution:** The contribution of this work lies in the generation of reliable information regarding the educational leadership styles that, during the pandemic, made possible the continuity of teaching-learning processes, research and community outreach in the institutions participating in this study. The information provided here can be considered to improve decision making in Ecuadorian universities and other Latin American countries.



**Method:** Based on the critical-reflective paradigm, we opted for the qualitative approach of socio-educational research. The participants were 120 professors from public and private universities located in the three provinces with the highest incidence of COVID-19 in Ecuador.

**Strategies/information collection:** The techniques used were in-depth interviews, focus groups and document review. The voice of the participants is presented in the results. They were organized into the following categories: governance and management of the health crisis, conciliation in the face of changes in the educational system, and the challenges that confinement posed to educational leaders.

**Conclusions:** During the pandemic, the participants strengthened shared, adaptive, resilient and transformative leadership styles to enhance the management of educational communities and at the same time projected themselves towards the new normality.

**Keywords:** *Health crisis; higher education; educational management and leadership; pandemic; public policy.*

## *Liderança educacional em tempos de pandemia: a educação não será a mesma que conhecíamos*

17

### **Resumo**

**Objetivo:** Identificar os estilos de liderança educacional que surgiram durante o primeiro ano da pandemia COVID19 no contexto do Equador.

**Originalidade / contribuição:** A contribuição deste trabalho está na geração de informações confiáveis sobre os estilos de liderança educacional que, durante a pandemia, possibilitaram que os processos de ensino e aprendizagem, pesquisa e engajamento com a comunidade fossem mantidos no instituições participantes deste estudo. Essas informações podem ser consideradas para melhorar a tomada de decisão na gestão das universidades equatorianas e de outras nações latino-americanas.

**Método:** A partir do paradigma crítico-reflexivo, opta-se pela abordagem qualitativa da pesquisa socioeducativa. Os participantes foram 120 professores de universidades públicas e privadas domiciliadas nas três províncias com maior contágio do COVID-19 no Equador.

**Estratégias / coleta de informações:** Entrevistas em profundidade, grupos de foco e técnicas de revisão documental foram administradas. Os resultados incluem as vozes dos participantes que foram organizadas de acordo com as categorias: governança e gestão da crise de saúde, conciliação diante das mudanças no sistema educacional e os desafios que o confinamento representou para os líderes educacionais.



**Conclusões:** Os participantes fortaleceram os estilos de liderança compartilhada, adaptativa, resiliente e transformadora para aprimorar a gestão das comunidades educacionais durante a pandemia e projetar para o novo normal.

**Palavras-chave:** Crise de saúde; ensino superior; gestão e liderança educacional; pandemia; políticas públicas.

## Introducción

Los líderes de las naciones del mundo se mostraron incrédulos respecto a la amenaza letal de la enfermedad COVID-19, a pesar del llamado que hiciera la Organización Mundial de la Salud en marzo 2020<sup>3</sup>. En aquellos momentos, la atención del gobierno de Ecuador se situaba en su propia crisis socioeconómica y en las secuelas de las protestas de octubre 2019, suscitadas por el descontento de la población debido al pago de la deuda externa, la inestabilidad de la dolarización y la creciente estructura del servicio público. Según Reynaldos-Grandón<sup>4</sup> la gestión de la pandemia ha demandado el trabajo colectivo y simultáneo para movilizar el acumulado de experiencias en diversos campos del conocimiento, normativas organizacionales, disponibilidad de recursos y materiales, entre otros, para avanzar en ambientes inéditos cargados de incertidumbre<sup>5</sup>.

En ese sentido, se cita las palabras de Langa-Rosado<sup>6</sup> “el colapso ecológico que parecía no queríamos constatar antes de todo esto, muestra la endeblez de un tejido productivo, poco adaptado a una sociedad del conocimiento, y que derrocha a una juventud subempleada o emigrada” (p. 170). Así, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe<sup>7</sup> (CEPAL) reporta que los impactos de la pandemia sobre las frágiles economías de los países de América Latina y el Caribe son los más graves de su historia. Por su parte, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura<sup>8</sup> (UNESCO) estimó que el cierre de los centros escolares debido a la pandemia ponía en riesgo de salir del sistema educativo al 72% de la población estudiantil del planeta.

La problemática considerada en el presente trabajo se refiere a la generación de los estilos de liderazgo en la gestión de las instituciones de educación superior de Ecuador. Así, en respuesta a la emergencia sanitaria, los líderes educativos a nivel global han afrontado el rediseño de asignaturas creadas originalmente para ser impartidas de forma presencial. A

3 Organización Mundial de la Salud. *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*, 2020.

4 Reynaldos-Grandón, Katiuska. “Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia”. *Rev Med Chile* 148, n° 1 (2020): 1371-1380.

5 Legido-Quigley et al. “Are high-performing health systems resilient against the COVID-19 epidemic?” *Lancet* 395, n.º 10227 (2020): 848-50

6 Langa-Rosado, Delia. “Sobre la impertinencia de las políticas austericidas: algunos efectos y reflexiones desde el ámbito de la universidad”. *Revista de Sociología de la Educación-RASE* 13, n.º 2 (2020): 164-173

7 CEPAL. “América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales”, (2020)

8 UNESCO. *Interrupción educativa y respuesta al COVID-19*, 2020.



este punto se agrega que es evidente la necesidad de que las instituciones educativas cuenten con líderes y directivos efectivos para brindar la mejor educación posible a sus estudiantes. Sin embargo, pese a la creciente aceptación respecto del rol determinante que desempeña el liderazgo, persiste el debate sobre qué formación se requiere para desarrollar conocimientos, valores, disposiciones y comportamientos del liderazgo adecuado<sup>9</sup>. Por lo tanto, en el escenario de la pandemia por COVID19 durante el periodo 2020-2021, se intensificó el uso de las tecnologías de la información y comunicación para generar los principales ambientes de aprendizaje<sup>10</sup> y facilitar la interacción social o académica, mediante actividades educativas sincrónicas y asincrónicas<sup>11</sup>. Se trata de herramientas y competencias que no eran dominadas por la mayoría de los docentes ecuatorianos, y que a pesar de las brechas en el acceso a los medios tecnológicos fueron asumidas porque era necesario avanzar en la educación de las generaciones más jóvenes<sup>12</sup>. A este punto, se justifica la ejecución del presente trabajo ya que se constituye en un aporte a la gestión educativa y a la determinación de los estilos de liderazgo requeridos por las instituciones educativas para afrontar los efectos de la crisis sanitaria global y avanzar hacia la nueva realidad.

Los autores de este trabajo acuden a la hermenéutica para analizar las reflexiones y voces de los participantes en torno al rol histórico asumido desde el inicio de la pandemia en Ecuador. En dicho colectivo participaron funcionarios, profesores y alumnado de universidades localizadas en las tres provincias que reportaron los más altos índices de infección de COVID19: Guayas, Pichincha y Manabí.

Este trabajo inicia con la revisión literaria organizada en los subtítulos (i) antecedentes de la crisis sanitaria en Ecuador, (ii) gobernabilidad y gestión de la crisis sanitaria en Ecuador y (iii) El liderazgo educativo. El estudio en su parte empírica acude a la hermenéutica para la interpretación de las voces de los participantes y al enfoque analítico no convencional de la investigación social para lograr el contraste de las evidencias con las teorías.

Las preguntas de investigación que guían la presente investigación son:

1. ¿Cómo han gestionado los líderes de Ecuador la crisis sanitaria y sus implicaciones socioeconómicas, educativas y éticas?
2. ¿Qué escenarios pedagógicos y contención fueron abordados por los líderes educativos durante el confinamiento?
3. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo educativo observados en las instituciones de educación superior durante la pandemia?

El objetivo de esta investigación es determinar los estilos de liderazgo educativo que emergieron en Ecuador durante la pandemia de COVID-19.

9 Sierra, Gloria. "Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Rev. esc.adm. neg. no. 81 (2016): 111-118. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

10 Fernández-Gubieda, Santiago. (ed.). "Docencia rubic: Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la COVID-19" Navarra: EUNSA. 2020.

11 Figallo, Flavio. "Después de la educación presencial, ¿qué?" Esal 8, no 1 (2020): 41-44.

12 Francisco García-Peñalvo et al., La evaluación online en la educación en tiempos de la COVID-19. Education in the Knowledge Society 21, no 12 (2020): 1-26.



## La pandémica de COVID19 en el mundo

La OMS<sup>13</sup> sostiene que a los contagios iniciales del llamado coronavirus de Wuhan en diciembre de 2019, le siguieron los casos en Tailandia el 13 de enero; Japón el 16 de enero; Estados Unidos el 22 de enero; Francia el 28 de enero; Italia y Rusia el 31 de enero del 2020<sup>14</sup>. El corona virus llegó al África el 14 de febrero y a Nueva Zelanda el 28 de febrero/2020. Se reportó la llegada del virus a América del Sur cuando se detectó el primer caso en Brasil el 24 de febrero, seguido por México el 25 de febrero y llegó a la mitad del mundo: Ecuador, el 29 de febrero de 2020<sup>15</sup>.

La revisión de las políticas en salubridad de las naciones permite asegurar que ellas no estaban preparadas para hacer frente a una pandemia. A pesar de las experiencias previas con la gripe española y el H1N1<sup>16</sup>, los gobiernos no contaban con la capacidad instalada para hacer frente a una pandemia. Por lo tanto, sus sistemas de salud colapsaron, poniendo en evidencia la debilidad de los sistemas sanitarios.

La revisión teórica muestra que, una crisis afecta directamente las funciones esenciales de los países, comunidades e instituciones. Las crisis sanitarias son capaces de poner en peligro el presente y futuro del patrimonio, según sea la naturaleza de la crisis social, financiera, cultural, educativa, sanitaria, entre otras. A este punto, Vichique de Gasperín<sup>17</sup> sostiene que las crisis ponen en vulnerabilidad el ser y quehacer institucional, pudiendo afectar la posesión de los bienes intangibles.

20

## Gestión de la pandemia de COVID19 en Ecuador

La revisión de la información disponible respecto a la pandemia en Ecuador tiene como punto inicial, el anuncio hecho por el Ministerio de Salud Pública el 29 de febrero 2020, tras conocer del primer caso importado de COVID-19. Se trató de una mujer adulta mayor, que ingresó al país para visitar a sus familiares el 14 de febrero 2020, en un vuelo proveniente de Europa<sup>18</sup>.

El Comité de Operaciones de Emergencias Nacional (COE-N) fue activado el 13 de marzo del 2020 en la Sala de Crisis del ECU911 en Quito. Se organizaron también los COE cantonales para gestionar la crisis sanitaria en un espacio de articulación interinstitucional, donde las universidades localizadas en los diversos territorios asumieron un nivel de participación y colaboración relevante para el control de los contagios y la implementación de

13 OMS. "COVID-19: cronología de la actuación de la OMS" (2020). <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline-covid-19> (12/02/2021).

14 BBC "Coronavirus: "inmunidad del rebaño" y otros términos clave sobre el covid-19", (2020).

15 Alfonso, Rodríguez-Morales et al., Coronavirus: "inmunidad del rebaño" y otros términos clave sobre el covid-19, (2020).

16 Banco Mundial. Camas hospitalarias por cada 1000 personas", (2020).

17 Vichique de Gasperín, Miguel. La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI. (Barcelona: Editorial UOC. 2016).

18 BBC Noticias. Coronavirus: Ecuador confirma 6 casos de covid-19. News Mundo, (2020).

servicios médicos y de contención emocional en la población<sup>19</sup>. Las provincias de mayor número de contagios fueron desde el inicio de la emergencia: Guayas, Pichincha y Manabí.

Las autoridades ecuatorianas dispusieron el 16 de marzo 2020, la aplicación de las medidas de distanciamiento social recomendadas por la OMS<sup>20</sup>. Ecuador dispuso el cierre de las fronteras, puertos y aeropuertos el 17 de marzo 2020 como medida que impida el ingreso y salida de personas infectadas con el Coronavirus. Esta decisión causó que estudiantes y docentes ecuatorianos que cursaban procesos formativos en el extranjero no pudieran retornar a Ecuador hasta que se dispusieron vuelos humanitarios para la repatriación de 12.500 personas<sup>21</sup>.

La jornada laboral fue reducida, iniciando a las 5h00 y terminando a las 14h00. Además, se dispuso del Teletrabajo como estrategia para que los servicios públicos continúen laborando, entre ellos las universidades. La reducción de las actividades productivas impactó fuertemente sobre la economía nacional y de las familias<sup>22</sup>. Así, el Banco de la Seguridad Social (BIESS), notifica que están impagos, el 25% de los créditos quirografarios entregados a nivel nacional, debido a la falta de ingresos en la población por la crisis sanitaria<sup>23</sup>

La crisis socioeconómica de Ecuador se agravó con la caída de los precios internacionales del petróleo, que es el principal ingreso de Ecuador, el que alcanzó -37,63 dólares americanos por barril, motivado en la reducción de la demanda de crudo a nivel mundial como efecto colateral de la pandemia<sup>24</sup>. Además, se suscitaron roturas físicas en el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano por razones naturales y en la tubería del Poliducto Shushufindi-Quito<sup>21</sup>.

El escenario descrito evidencia que Ecuador no contaba con fondos circulantes, ni reservas monetarias para enfrentar eficientemente el costo social y monetario que ha representado la pandemia. Por lo tanto, la gestión de la crisis demandó a los líderes de Ecuador, priorizar la atención de la salud de la población y dejar en segundo plano la inversión en la educación. Por lo tanto, las universidades públicas no recibieron puntualmente los fondos requeridos y las universidades privadas reportaron retraso en sus sistemas de recaudación; situaciones que dificultaron la ejecución de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación de las universidades ecuatorianas.

19 Jhonny Villafuerte et al. Rol de los docentes ante la crisis del COVID-19, una mirada desde el enfoque humano. Refcale 8, no. 1 (2020):134-150.

20 Organización Mundial de la Salud. Brote de enfermedad por coronavirus Covid-19, (2020). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019> (09/03/2021)

21 El comercio.com. Presidente anuncia que aplazará 90 días el pago de aportes de abril, (mayo y junio de 2020) para afiliados voluntarios. 2020

22 Naranjo, Marco "Ecuador: entre la pandemia sanitaria y la debacle económica". Diario el Comercio.com, (2020). <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-pandemia-sanitaria-debacle-economica.html> (24/02/2021)

23 El comercio.com (2020, 17 mar). Presidente anuncia que aplazará 90 días el pago de aportes de abril, mayo y junio de 2020 para afiliados voluntarios.

24 Cué, Federico Cué. El precio del petróleo estadounidense sufre un desplome histórico por la crisis del Covid-19, 2020.

<sup>23</sup> Bush, Tony. "Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales. En José Weinstein y Gonzalo Muñoz (editores). Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. (2019). Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

## Liderazgo educativo y Gobernanza

El liderazgo educativo debe ser construido en base a la gestión de capacidades y talentos que se articulan con la filosofía institucional y los valores humanos, logrando ser capaces de conducir los recursos institucionales hacia la consecución de las metas deseadas<sup>7</sup>. Por lo tanto, el liderazgo educativo se relaciona de forma directa a las personas y sus cualidades, características y competencias individuales que se ponen al servicio eficiente del grupo e institución<sup>23</sup>.

El termino gobernanza se refiere a la capacidad de respuesta de las instituciones para actuar en armonía con su misión, visión y compromiso institucional. Para este fin, las mujeres y hombres líderes inspiran a sus equipos de trabajo para lograr cambios relevantes que aportan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores<sup>24</sup>. Por lo tanto, se toman decisiones para promover la innovación educativa, la inclusión y la cohesión de la comunidad escolar<sup>25</sup>.

A pesar de ello, el liderazgo femenino en diversos campos ha señalado que, de manera general la herencia de la hegemonía patriarcal persiste en las organizaciones, generando ambientes inequitativos entre mujeres y hombres que deben ser superados para contar con comunidades más equitativas y progresistas<sup>26</sup>.

Los líderes educativos de Ecuador han trabajado antes de la crisis sanitaria en procura de superación de brechas en la calidad de la educación pública y privada, y sobre todo entre la educación rural y la urbana. Son problemáticas que persisten en este país desde finales del siglo pasado, cuando la crisis social provocada por los gobiernos neoliberales, causaron el abandono de los puestos de trabajo de miles de docentes rurales al no recibir sus pagos durante varios meses<sup>27</sup>. Tales brechas se agudizaron aún más debido a la pandemia. La falta de disponibilidad de docentes, acceso al internet, flujo de materiales didácticos, etc., son necesidades que no han podido ser cubiertas debido a la crisis económica que afecta al país<sup>28</sup>.

Entre los estudios previos revisados en el marco de esta investigación se cita el trabajo de Bernal & Ibarrola<sup>27</sup> quienes concluyeron que el liderazgo educativo ejercido por los docentes se expresa en lo pedagógico y se centra en el cumplimiento de los procesos de aprendizaje. Por lo tanto, se evidencia la creación de estrategias pedagógicas que permiten la innovación y creatividad para la mejora continua de la práctica docente que evoluciona para responder de manera pertinente al contexto en el que se desempeñan. Se añade el trabajo de Sierra<sup>7</sup> quien se concentra en el estudio de la importancia del rol asumido por los líderes educativos, lo que involucra los aspectos de la ética y el desempeño que logra cuando están al frente de una institución educativa. Aquí emerge su capacidad de aprendizaje profundo y duradero que se fundamenta en los principios personales de justicia y eficiencia en la gestión institucional que a su vez afronta condiciones contextuales para tener la mejor comprensión, intervención y transformación de la cultura, el ambiente y la sociedad. Sin embargo, son los colaborado-

25 Reyes, Hernández-Castilla et al., Los objetivos de desarrollo sostenible, un reto para la escuela y el liderazgo escolar". *Profesorado* 24, no. 3 (2020): 9-26.

26 Tirso, Hernández-Gracia et al., Mujer y liderazgo en universidades privadas del estado de Hidalgo, México". *Revista GEON* 7, no. 2 (2020): 1-12.

27 Yessica, Reyes et al., Aula invertida en la educación básica rural. *Refcalie* 8, no. 1 (2020): 115-133.

28 Tara, García "Tara García, Coronavirus is poised to inflame inequality in schools". *The Hechinger Report*, 2020.



res quienes conceden el nivel de líder a aquellas personas que administran en poder y la autoridad para generar las innovaciones requeridas, las acciones iniciales y el mantener los compromisos asumidos. Finalmente, se agrega el trabajo de Bush<sup>23</sup> quien argumenta que el desarrollo de líderes educativos es un proceso consciente que asumen los docentes para completar el perfil requerido acorde a las políticas públicas y ante la comunidad educativa. Así, entre los requerimientos exigidos a un directivo escolar aparece la formación académica a un nivel de postgrado, experiencias previas de mentoría focalizado y oportunidades de pasantías en la gestión de centros escolarizados.

## Metodología

Esta investigación se suscribe al paradigma crítico-reflexivo y hace uso de la hermenéutica para analizar las evidencias que permitan determinar los estilos de liderazgo que adoptaron los directivos de instituciones de educación superior de Ecuador durante la pandemia de COVID-19. En su parte empírica este trabajo acudió al enfoque analítico no convencional de la investigación social propuesta por Buchanan y Bryman<sup>29</sup> para integrar la revisión de textos de diversos tipos, pero pertinentes al problema y que son contrastados con las voces de las personas que se encuentran en un contexto de crisis social sin precedentes.

## Participantes

Los participantes son 120 personas, mujeres y hombres, en edades comprendidas entre 18 y 55 años, líderes educativos al frente de instituciones públicas y privadas de educación superior domiciliadas en las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí de Ecuador. Los criterios de selección de los participantes fueron (a) ser miembro activo (autoridad, profesor, alumno o personal administrativo o del área de servicios) de la comunidad universitaria participante en este estudio, (b) haber aceptado de manera voluntaria la participación en el presente estudio, y (c) encontrarse laborando o estudiando durante la pandemia. Véase tabla 1.

Tabla 1. Los participantes

<b>Roles de los participantes</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Autoridades	2	2	4
Docentes	22	14	36
Personal administrativo	15	15	30
Personal de servicio	15	15	30
Alumnado	10	10	20
Total	64	56	120

Fuente: Registros del proyecto (2020).

29 Buchanan, David y Aalan, Bryman (Eds.). *Unconventional Methodology in Organization and Management Research*. (Oxford: Oxford University Press. 2018).

## Los instrumentos

Los instrumentos administrados en este estudio son expuestos a continuación.

Observación contextualizada. - El instrumento aplicado es una ficha de observación que tienen el propósito de recoger evidencias en torno a la gobernanza y gestión de la crisis sanitaria en Ecuador. Esta ficha de observación fue ajustada a las diversas fuentes de información seleccionadas en prensa digital, televisión nacional, páginas webs y webinars en torno a las dimensiones: gestión de la crisis sanitaria y sus implicaciones socioeconómicas, educativas y éticas. El instrumento fue validado en su parte textual por panel de expertos con más de diez años de experiencia en los campos de la Psicología clínica, Derecho Civil y Medicina general afiliados a la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en Ecuador. Una vez integradas las sugerencias de los evaluadores, se ejecutó el proceso de recolección de información por medio de este instrumento durante el periodo de 3 meses.

Entrevista a profundidad. – Este instrumento diseñado por el equipo ad hoc, aborda las dimensiones: gestión de crisis, colaboración local, contención emocional y prospectiva de la academia ecuatoriana durante y post pandemia. El instrumento fue validado por un panel de expertos con más de 7 años de experiencia en campos del Derecho, Salud pública y Educación afiliados a el Ministerio de Salud de Ecuador y a la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. El panel de expertos recomendó que se mejore la redacción de 2 ítems que en su versión inicial incluían dos interrogantes simultáneamente, depurar todos los ítems para ser mejor comprendidos. Además, se sugirió que el instrumento sea administrado mediante medios electrónicos para reducir los riesgos de contagio de COVID19. Una vez realizadas las correcciones hechas por el panel de expertos, las entrevistas se ejecutaron vía telefónica.

Grupo focal. – Este estudio hace del instrumento denominado ‘Pertinencia de los programas de formación docente en el contexto de la pandemia’ que fue elaborado por la Comisión de Seguimiento a Graduados de la Facultad Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. La guía de grupo focal consta de 5 preguntas detonadoras que guiaron el dialogo con líderes educativos respecto a las dimensiones: rol del profesorado durante la pandemia, estilos de liderazgo educativo emergentes durante la pandemia, y prospectiva de la educación en la nueva normalidad. El grupo focal fue ejecutado mediante herramientas informáticas en Febrero/2021.

## Procedimiento

A continuación, se presentan las etapas que se siguieron en la ejecución de la parte empírica de este estudio.

Etapas 1. Se ejecutó la selección de las instituciones educativas que participaron en el estudio. El criterio de selección administrado fue que las instituciones se localicen en provincias de Ecuador que hayan reportado altos niveles de contagio de COVID19.

Etapa 2. Se realizó la selección de los instrumentos de toma de información que permita responder a los objetivos de este estudio. Se ejecutó la evaluación de los instrumentos mediante el panel de expertos.

Etapa 3. Los instrumentos fueron administrados con el siguiente orden. Se inició el proceso en marzo 2020 con la ficha de observación para recoger información sobre la gobernanza y gestión de la crisis sanitaria por parte de las autoridades nacionales de Ecuador. Este paso tomó 3 meses. Se continuó con la entrevista a profundidad a informantes clave de las instituciones de educación superior que participaron en este estudio. Las entrevistas se las realizó mediante llamada telefónica. El tiempo de duración de las entrevistas fue de 45 minutos en promedio. Esta actividad se ejecutó entre julio y diciembre de 2020. Se culminó el proceso con la ejecución de dos grupos focales en noviembre 2020 y febrero 2021. En esta actividad colaboraron profesorado, alumnado y personal administrativo y de servicios de las universidades participantes. Todas las etapas siguieron las recomendaciones de bioseguridad y distanciamiento social para reducir los riesgos de contagio de COVID19.

Etapa 4. Se ejecutó el análisis de la información colectada. Esta actividad fue la más extensa en el tiempo que inició en marzo 2020 con el análisis de las fichas de observación contextualizadas y culminó en febrero 2021 con el análisis de la información recogida en los grupos focales.

Etapa 5. Restitución de los resultados.

## Resultados

25

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el estudio siguiendo la lógica de las preguntas de investigación que aparecen en el acápite introducción.

### **a. Líderes y la gestión de la crisis sanitaria en Ecuador**

En respuesta a la pregunta 1: ¿Cómo gestionaron los líderes ecuatorianos la crisis sanitaria implicaciones socioeconómicas, educativas y éticas? Se indica:

#### **a.1 La crisis sanitaria en Ecuador y sus implicaciones socioeducativas y éticas**

Para el análisis categorial de la información colectada se diseñó el siguiente árbol categorial.

Categoría: Implicaciones socioeconómicas que se refiere a los impactos que la pandemia causó sobre la situación socioeconómica de Ecuador a nivel macro.

Subcategorías: grave, moderada, leve.

Categoría: Implicaciones educativas que se refiere a los impactos que la pandemia causó sobre la marcha de las actividades educativas en centros de educación superior de las provincias Pichincha, Guayas y Manabí de Ecuador.

Subcategorías: políticas públicas, formación docente, salud física y emocional, y ajustes a proyecto educativos.

Categoría: Implicaciones éticas que se refiere a los comportamientos éticos de los actores locales ante la crisis sanitaria en Ecuador.

Subcategorías: Ejemplar, buena, aceptable, inaceptable.

Tabla 2. Implicaciones socioeconómicas, educativas y éticas en torno al COVID19 en Ecuador

Categorías	Evidencias	Subcategorías
Implicaciones socioeconómicas	<p><i>“En las zonas rurales de Ecuador, los indígenas amazónicos, andinos y costeños tienen limitado acceso a las pruebas PCR debido a la falta de recursos económicos para proveer los servicios médicos, por lo que muchos casos no han podido ser diagnosticados...”</i> OB. 1.19.</p> <p><i>“...la población que habita en los sectores urbano-marginales, permanecen confinados y quizás hacinados en sus domicilios, los que en su mayoría son espacios pequeños y carentes de los servicios básicos”.</i> OB. 1.28.</p> <p><i>“Hay personas de la tercera edad que viven solos y no tienen ni medicinas ni alimentos.”</i> OB. 2.14.</p> <p><i>“En una comunidad suburbana cercana a Montecristi ya han muerto más de 30 personas de manera inesperada...tememos que sea por el coronavirus”</i> OB. 3.15.</p> <p><i>“Se presentó desórdenes y sobrepoblación en los mercados mayoristas de Quito y Guayaquil. Los comerciantes y vendedores ambulantes de diversas etnias y orígenes no siguieron las regulaciones biosanitarias. La policía decidió incautar sus productos a los vendedores callejeros, lo que causó más desesperación en las personas que tienen deudas”</i> OB.3.25.</p>	<p>Grave</p> <p>Grave</p> <p>Grave</p> <p>Grave</p>

Categorías	Evidencias	Subcategorías
Implicaciones educativas	<p><i>“El gobierno de Ecuador dispuso la suspensión de las clases de 4.6 millones de niños y jóvenes en marzo/2020, acogiendo las recomendaciones de distanciamiento social que hicieron OMS y UNESCO.” OB. 4. 12</i></p> <p><i>“Los docentes a nivel nacional iniciaron espontáneamente intercambio de experiencias y capacitaciones para apoyar a los docentes que poco conocían sobre el manejo de los dispositivos electrónicos para fines didácticos”. OB. 4.26</i></p> <p><i>“La pandemia paso a ser la prioridad de atención y quedaron de lado las normativas en los procesos de evaluación y acreditación que habían sido la prioridad institucional durante los recientes 10 años.” OB. 4.34</i></p> <p><i>“Los líderes de las asociaciones de profesores colaboraron intensamente en la búsqueda de formas de operativizar las funciones sustantivas de la universidad en las condiciones complejas del confinamiento de las actividades de investigación y vinculación social”. OB.4.37</i></p> <p><i>“Se dispuso que el programa de -desayuno escolar- distribuya las raciones alimentarias a los estudiantes mediante la red de tiendas del barrio, como una medida de seguridad alimentaria para los estudiantes del sistema de educación pública. OB.4. 39.</i></p> <p><i>“Los profesores reportaron síntomas de stress, frustraciones y agotamiento físico debido a extensas horas de trabajo en línea.” OB.4. 42.</i></p> <p><i>“Los estudiantes reportan dolores musculares en las muñecas, cuello y espalda, debido a las posiciones incorrectas del cuerpo durante las jornadas de estudio”. OB.4. 44.</i></p> <p><i>“Los líderes educativos celebraron la recuperación de las personas que superaron la COVID19, pero también contuvieron emocionalmente a los colegas y alumnado ante la pérdida de seres queridos”. OB.4. 47.</i></p>	<p>Política pública</p> <p>Formación docente.</p> <p>Ajuste de proyectos educativos.</p> <p>Formación docente</p> <p>Ajuste de proyectos educativos.</p> <p>Salud física y emocional.</p> <p>Salud física y emocional.</p> <p>salud física y emocional.</p>

Categorías	Evidencias	Subcategorías
Implicaciones éticas	<p>“Los líderes de Ecuador no estaban preparados para la contención de una crisis sanitaria y sus implicaciones socioeconómicas. La carencia de recursos y las presiones sociales generaron desequilibrio en el equipo de gobierno.” OB. 4.15.</p> <p>“Uno de los principales líderes fue el Vice presidente de la República, quien estuvo al frente del COE nacional.</p> <p>“A pocas semanas de declarada la emergencia sanitaria renuncia la ministra de Salud pública debido a asuntos éticos.” OB. 4.34</p> <p>“El presidente Moreno intentó recuperar la confianza de la población ante los hechos de corrupción relacionados a la compra de suministros médicos durante la pandemia: “... es necesario primero hacer los correctivos a todo nivel Caiga quien caiga”.</p>	<p>Inaceptable</p> <p>Ejemplar</p> <p>Inaceptable</p> <p>Ejemplar</p>

Fuente: Entrevista (jun-2020 a Feb 2021).

Las evidencias muestran que la crisis sanitaria afectó a toda la población poniendo en riesgo la vida de las personas sin diferenciar su etnia ni situación económica. Sin embargo, la población indígena fue quizás la menos atendida en los primeros meses de pandemia de COVID19, según lo declaró el presidente de la nacionalidad SEIKOPAI, señor Justino Piaguaje<sup>30</sup>. A esto se suma la escasa atención a los migrantes quienes decidieron retornar a sus países de origen poniéndose en peligro de contagios.<sup>31</sup>

Desde la perspectiva de García-Lastra<sup>32</sup>, las instituciones pudientes se fusionan para proponer estrategias y acciones para contener las crisis sociales. Así, la academia se unió a la red de instituciones para aportar en la gestión de la crisis sanitaria.

En el ámbito educativo, el intercambio de experiencias entre los profesores jóvenes y los profesores mayores permitió la interpretación e implementación de normativas en los procesos de evaluación, titulación y gestión de las evidencias y asuntos administrativos, ya que postponerlos, significaba perjuicio para el alumnado.

Los líderes de las asociaciones de profesores colaboraron intensamente en la búsqueda de formas de operativizar las funciones sustantivas de la universidad en las condiciones complejas del confinamiento. Ellos activaron espontáneamente procesos de capacitación para transferir en corto plazo, el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Por su parte, el vicerrector administrativo de la Universidad de las Américas, Sede Quito, Felipe

30 Anónimo. Indígenas en Ecuador exigen atención para combatir la Covid-19 Justino Piaguaje. Entrevista al presidente de la comunidad SIEKOPAI de Ecuador. Telesurty, 2020.

31 Julieth, Riaño. Miles de venezolanos retornan a casa ante la crudeza de la pandemia. France 24.com, (2020). Riaño

32 García-Lastra, Marta, (2020): “Crisis, pandemia y fragilidades: reflexiones desde un «balcón sociológico””. Revista de Sociología de la Educación-RASE 13, no. 2 (2020): 140-144

Martínez<sup>33</sup> sostuvo: "...en Ecuador una empresa promedio podría mantenerse operativa durante 37 días sin tener ingresos". Por lo tanto, para evitar la quiebra de las empresas sin operación en mayores plazos, será necesario una rápida y eficiente intervención del Estado. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados por el liderazgo educativo las personas siguen perdiendo los empleos<sup>34</sup> Las decisiones tomadas ante la crisis sanitaria incrementaron la vulnerabilidad de las familias y el orden social de las naciones que reducen las libertades de su población<sup>35</sup> y la inseguridad social tomó formas ingeniosas y más violentas<sup>36</sup>.

Ecuador dispuso el paso de la educación presencial hacia la educación digital, a pesar de que solo 35% de la población ecuatoriana tiene acceso a Internet en zonas urbanas de este país y 16% en la zona rural<sup>37</sup>. A este punto, Castro<sup>38</sup> señala que, el ME dispuso una plataforma virtual conteniendo recursos didácticos digitales, lineamientos y protocolos para la ejecución de las clases. Además, se trabajó en la concienciación de los docentes para disponerse a la contención y procura de la resiliencia<sup>39</sup>.

### **b. Role de los líderes educativos en tiempos de pandemia**

En respuesta a la pregunta 2: ¿Cómo lograron los educadores conciliar los abruptos cambios en el sistema educativo durante la pandemia? se presenta a continuación la información colectada mediante un grupo focal en torno a los contextos educativos y pandemia.

Las categorías utilizadas para el análisis de la información colectada son las siguientes:

- (a) Rol del profesorado ante el alumnado. – Se refiere a las acciones ejecutadas por los docentes para afrontar los impactos de la COVID19 en el contexto social y familiar. Subcategorías: Contención, apoyo económico, y soporte académico.
- (b) Rol del profesorado ante los colegas. – Se refiere al ajuste del profesorado a los escenarios de la nueva realidad.

Subcategorías: Apoyo en la carga laboral y contención emocional.

33 Felipe, Martínez. Foro: La economía ecuatoriana después de la crisis sanitaria, Universidad de las Américas (UDLA), 2020.

34 Organización de las Naciones Unidas. "El coronavirus se llevará entre 5,3 y 24,7 millones de empleos. Noticias ONU", 2020. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471412> (12/02/2021)

35 Joan, Pérez-Francesch, Las reacciones del estado de derecho y las amenazas a los derechos fundamentales en un contexto de crisis estructural". (Editorial Ibañez. 2017).

36 Karla, Moreira et al., Dificultades Dos Migrantes Venezolanos No Contexto Da Pandemia Covid-19 No Ecuador. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies 2, no. 1 (2021): 151-156

37 UNICEF. No dejemos que los niños sean las víctimas ocultas de la pandemia de COVID-19, 2020. <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/no-dejemos-ninos-sean-victimas-ocultas-de-la-pandemia-covid-19>

38 Castro, Mariel. "Tiempos de pandemia: como es el acceso a la educación en Ecuador mientras e COVID 19 afecta a la región". National Geographic, 2020.

39 Elisha, Riggs y Colin, MacDougall. "Child health SIG: Child Resilience and equity - A child's right to be heard". In-touch - Newsletter of the Public Health Association of Australia Inc 31, no. 3 (2014): 1-3.



Tabla 3. Roles de los líderes educativos en tiempos de COVID

Categorías	Evidencias	Subcategorías
Rol del profesorado ante el alumnado	<p><i>“He recibido en casa a un alumno que estaba solo y sin comida ya por varios días. El joven estaba muy débil y triste por no poder retornar a su hogar en la zona rural. Ahora ya está mucho mejor”</i> GF.9.</p> <p><i>“Lo mejor es organizar el material que vas a presentar a tus alumnos con anticipación... Practica tu explicación para que logres que tus estudiantes entiendan bien los conceptos fundamentales en los primeros 20 minutos”</i> GF.12.</p> <p><i>“Siento que los alumnos no están poniendo de su parte en las clases virtuales. Son muy pocos los que participan y las tareas que me envían no están cumpliendo los niveles esperados”</i>GF.14.</p> <p><i>“Estoy aquí para apoyar a los estudiantes que más dificultades tienen para aprender. Que mi esperanza no decaiga”</i> GF.16.</p>	<p>Apoyo económico</p> <p>Soporte académico</p> <p>Soporte académico</p> <p>Soporte académico</p>
Rol del profesorado ante los colegas	<p><i>“Luís supe que estas con coronavirus. Cuenta conmigo para lo que necesites [...]Tu dedícate a recuperarte y sigue las instrucciones de tu médico. Quédate tranquilo que yo te apoyo elaborando los informes del proyecto. Lo haré hoy mismo-”</i> GF.5.</p> <p><i>“Amigo... solo nos toca esperar que tu esposa se recupere y salga de cuidados intensivos. Ten confianza que pronto nos encontraremos otra vez”</i> GF.12.</p> <p><i>“Amiga mía...lamento mucho la muerte de tu señora madre. La recordaremos con cariño. Los hijos nunca estamos lo suficientemente preparado para este día. Te acompaño en tu dolor.”</i> GF.17</p> <p><i>“Querido Enrique. Supe sobre la muerte de tu hermano. Siento muchísimo lo ocurrido. Sabes que quisiera poder estar allí a tu lado en este momento.”</i> GF. 25.</p>	<p>Apoyo en la carga laboral.</p> <p>Contención emocional.</p> <p>Contención emocional.</p> <p>Contención emocional.</p>

Fuente: Grupo focal (Nov./2020).

Las evidencias muestran que los maestros y líderes educativos han reafirmado durante la pandemia la misión de cambiar la vida de los niños y jóvenes mediante la educación. En cuanto a la atención de la población en general, los docentes de las universidades generaron sinergias con los gobiernos locales mediante el espacio del Consejo Operativo de Emergencia (OE) para la implementación de los servicios de consulta médica y psicológica mediante el teléfono y redes sociales, fueron producidos y distribuidos por las redes sociales videos con fines recreativos y ejercitación física para hacer mejor llevadero las etapas de confinamiento.



Los lazos sociales que la educación presencial tejidos cuidadosamente en el pasado<sup>40</sup>, se han mantenido por medio de las pantallas entre alumnos y docentes que cuentan con acceso al Internet, aunque en muchos casos de familias sin acceso a dispositivos y conectividad, el contacto se ha perdido parcialmente, y en otros casos queda el contacto esporádico, pero afectuoso, siendo señales de activar las capacidades resilientes desde el acto educativo<sup>41</sup>. Dadas las condiciones sociales de recesión que se agravaron por la pandemia, muchos alumnos que nunca habían trabajado antes tuvieron que hacerlo durante la pandemia para apoyar económicamente a sus familias<sup>42</sup>. Así, por medio de las redes sociales, los líderes educativos logran apoyar emocionalmente a los miembros de las comunidades educativas<sup>43</sup> cuando se presentaron los síntomas de COVID-19.

### c. Estilos de liderazgo educativo

En respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante la pandemia? se indica que:

Movidos por los valores de la solidaridad, las autoridades, los docentes, el personal administrativo y de servicios de las universidades organizaron programas de ayuda humanitaria en sus localidades: telemedicina, colectas de alimentos, acogida de estudiantes, entre otras iniciativas. Estas acciones toman forma desde el compromiso personal y de la aplicación de las competencias ciudadanas, entendidas según Álvarez, Valencia y López<sup>44</sup> como el “conjunto de habilidades para el diálogo, trabajo en equipo, cooperación, transformación pacífica de conflictos y la solución de problemáticas complejas de sobrevivencia y convivencia en sociedades democráticas” (p. 48).

Del diálogo con los líderes educativos se infieren que los tipos de liderazgo requeridos por los centros educativos de todos los niveles para afrontar la pandemia son:

*Liderazgo adaptativo.* - Hace uso de la empatía y de los aspectos humanos para equilibrar los elementos operativos organizacionales en búsqueda de la superación de la crisis. Según Yesisson Gutiérrez<sup>45</sup> el liderazgo adaptativo se vincula con la Capacidad de prever y responder ágilmente a los cambios en el contexto, la gestión de los riesgos, lograr la eficacia en un escenario cargado de imprevistos, construcción de los cambios requeridos desde su rol y establecer ciclos vitales de mejora continua para fortalecer la capacidad de afrontar situaciones adversas.

40 Gutiérrez, Melchor, José, María, Tomás, Isabel, Romero e José, Barrica. “Perceived Social Support, School Engagement, and Satisfaction with School”. Rev. Psicodidáctica (English ed.) 22, no. 2 (2017): 111-117.

41 María del Carmen, González et al., “Perfiles de Resiliencia y Estrategias de Afrontamiento en la Universidad: variables contextuales y demográficas”. E. J. of Research in Edu. Psychology 12, no. 2 (2015): 621-648.

42 Villasana, Mercedes, Jesús Alonso-Tapia y Miguel, Ruiz. “Procesos de afrontamiento y factores de personalidad como predictores de la resiliencia en adolescentes: validación de un modelo estructural”. Revista de Psicodidáctica 22, no. 2 (2017): 93-101.

43 Edith, Rogel y Juan, Isaa. “Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras”. Revista de Ciencias Sociales, 25 no. 2 (2019): 1-20

44 Adolfo, Álvarez et al., “Competencias ciudadanas en sedes regionales de la universidad del valle: avances y dificultades en el proyecto de formación ciudadana”. Revista Boletín REDIPE 8, no. 4 (2019): 44-71.

45 Yesisson, Gutiérrez, “El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones” (Tesis doctoral. Universidad del Rosario, 2019). 28.



Según Torner<sup>46</sup> este tipo de liderazgo se fundamenta en las teorías de los escalafones superiores propuesta por Hambrick y Mason en 1984 y en la articulación operativa presentada por Heifetz, Grashow y Linsky en 1994. Así, aunque este tipo de liderazgo prioriza la conservación del bienestar y salud de sus colaboradores internos y externos, las decisiones son tomadas en base a los hechos; y su gestión sigue el ciclo enfrentar, recuperar y lograr que la organización prospere tras la crisis.

Este tipo de liderazgo es capaz mudar las conductas de los colaboradores para ajustarse a la nueva realidad desconocida. Se trata de líderes dispuestos a aceptar que el mundo sigue siendo un espacio no resuelto a pesar de los avances tecnológicos que demanda de sacrificios<sup>47</sup> y donde los líderes toman decisiones articulando la razón y el corazón, dando sentido y autenticidad a la propia transformación organizacional, promoviendo las motivaciones necesarias para avanzar a pesar de las duras contingencias<sup>48</sup>.

*Liderazgo resiliente.* – Este tipo de liderazgo requiere de personas con altas competencias emocionales<sup>49</sup>. La resiliencia es definida por Mendoza<sup>50</sup> como la adecuación positiva a contextos que entrañan de por sí alguna amenaza. De igual manera, la adaptación dentro del ámbito organizacional, según criterio de la propia investigación, se compone de una serie de cambios realizados con el fin de que el sistema de trabajo sea funcional en un medio diferente del que estaba destinado en un inicio. Según Fernández y Méndez<sup>51</sup> la capacidad e iniciativa ante la toma de decisiones críticas, el tiempo y nivel de reacción ante lo inesperado, el emprendimiento, la innovación, la energía personal y su dirección, el consenso y el desarrollo de bienestar organizacional.

*Liderazgo colectivo.* – Se procura la comprensión y resolución de los problemas que emergen en escenarios cambiantes desde procesos de construcción colectiva. Para lograrlo se requiere de vínculos de confianza, honestidad y compromiso entre los miembros de la organización<sup>52</sup>.

Aquí se administra los principios de complejidad y pensamiento sistémico para posibilitar patrones, estructuras y procedimientos que emergen ante los hechos inéditos. Su dinámica opera más eficientemente cuando la autoridad formal no es priorizada dando espacio a la legitimización de las decisiones apoyadas ampliamente por los miembros de las organizaciones. Este tipo de liderazgo promueve los procesos para aprendizaje, desaprendizaje,

46 Carlos Torner, "Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano". Cuadernos Lat. 16, no. 31 (2020): 1-19

47 Joshua Clough, "Mentoring Toward an Adaptive Capacity in Leaders: An Adaptive Leadership Model at Church of the Resurrection" (Tesis de doctorado, Seminario Teológico Fuller, Estados Unidos, 2020).

48 Mohamad Halawi et al., "What's important: weathering the COVID-19 crisis: time for leadership, vigilance, and Unity". The Journal of bone and joint surgery. American volume 102, no. 9 (2020): 759.

49 Aurelio Villa Sánchez, "Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante". Foro educacional 34, no 1 (2020): 77-103

50 Nestor Mendoza, "Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador". EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0 24, no. 1 (2020): 6-27

51 María Fernández et al., "Las competencias emocionales de los orientadores escolares desde el paradigma de la educación inclusiva". Rev. Inv. Educativa 38, no. 1 (2019): 239-257.

52 Richard Bolden, "Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention". Int J Publ Admin 43, no. 1 (2020): 26-36.

colaboración, innovación y empoderamiento de los equipos de trabajo; donde su propósito es generar ambientes de trabajo saludables, amigables, más seguros y productivos. Por lo tanto, ante la pandemia, los líderes articulan las emociones y razonamiento para inspirar a sus organizaciones a perseverar en esta crisis y anticiparse a los cambios futuros<sup>53</sup>.

**Liderazgo transformador.** - Este estilo de liderazgo promueve la cultura escolar de justicia social para colaborar con las familias y expandir el capital social estudiantil<sup>54</sup>. La dimensión crítica del liderazgo transformacional permite a las personas líderes asegurar que los estudiantes dispongan de ambientes de aprendizaje más equitativos y el rediseño de las prácticas pedagógicas en el contexto escolar<sup>55</sup>.

Según Slater<sup>56</sup> el liderazgo transformador permite fortalecer las competencias del equipo docente para trabajar la diversidad de culturas y lenguas, minorías indígenas, migrantes y alumnado con discapacidad mediante el trabajo coordinado para el bienestar, el diagnóstico preventivo del fracaso y las estrategias para evitarlo. Por lo tanto, su propósito es ayudar a los individuos a potenciar los niveles requeridos de bienestar y logros académicos para lograr que el alumnado alcance el nivel de ciudadanía global en armonía con la justicia social desde la construcción de la confianza, convivencia armoniosa y conciencia crítica. A este punto, se recalca la relevancia de sistemas de comunicación capaces de informar con objetividad y claridad los hechos acontecidos<sup>57</sup>. Por lo tanto, los estilos de liderazgo educativo observados en los docentes de Ecuador durante la pandemia permiten estar atentos a las percepciones de la intersubjetividad y la reflexión crítica responsable de lo público<sup>58</sup>, la armonía con el entorno y la priorización de lo esencial e prescindible en la gestión institucional<sup>59</sup>.

## Discusión

La pandemia pone en crisis al liderazgo educativo al afrontar la incertidumbre de lo desconocido que la pandemia de COVID19 ha representado. En tal sentido, la revisión de la literatura disponible permite a los autores de este trabajo expresar acuerdo con las afirmaciones de Bernal & Ibarrola<sup>27</sup> y Bolden<sup>30</sup> respecto a que los líderes educativos son aquellas personas capaces de reconocer la naturaleza y la gravedad de los problemas en búsqueda

53 Gema Martínez-Estalella, "Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19". *Enferm Clin.* no 1 (2020): 2020.

54 Javier Murillo y Reyes Hernández-Castilla, "Liderando escuelas justas para la justicia social". *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)* 3, no 2 (2014): 13-32.

55 Shields, Carolyn. *Transformative leadership*. New York: Peter Lang Prime. 2016.

56 Charles Slater et al., *Leadership for Social Justice in Schools in Mexico, New Zealand, and Spain*. En Pamela Angelle y Deirdle. Torrance (Ed.). "Cultures of justice: International studies of social justice enactment". California: Palgrave Publishers, Ltd.

57 María José Enríquez, "Gestión de crisis desde la comunicación". *Estrategas de Investigación en Comunicación* 16, no 1 (2018): 1-1.

58 Berta González. "Retos de las competencias ciudadanas en la educación superior". *Revista Universidad y Sociedad* 11, no 4 (2019): 1-15

59 Imran Ali y Omar Alharbi, "COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact". *Science of The Total Environment* 728, no 1 (2020): 138861.

de respuestas y soluciones potenciales. Por lo tanto, el liderazgo es capaz de ayudar a las personas en la comprensión de las situaciones que enfrentan ante los cambios abruptos, tal como ha sido la pandemia de COVID-19.

La gestión de la pandemia inició con la fase de emergencia global declarada por OMS en marzo 2020, seguido por el rápido avance de los contagios, pérdidas humanas, el confinamiento y el giro abrupto de la enseñanza en línea. Posteriormente, aparece la etapa de adaptación de la población a lo que se denominó la nueva realidad con los rostros de las personas semicubiertos, el distanciamiento social voluntario, el teletrabajo, el cambio abrupto hacia la educación en línea.

A este punto, llama la atención que Ecuador, a pesar de ser el tercer país más pequeño América Latina con 384.000 Km<sup>2</sup>, teniendo una población de 17,08 millones de personas, distribuidas entre zonas rurales y urbanas, haya alcanzado la tasa de contagios de 1,857 casos por cada 100 mil habitantes y la tasa de decesos de 5.1% cuando el promedio mundial es 3%<sup>60</sup>. Se suma, la detección de actos de corrupción durante la pandemia en Ecuador, los que son categorizados como acciones inhumanas que avergüenzan a la población. En palabras de García-Lastra<sup>30</sup>:

*La crisis no puede hacer olvidar otras situaciones sociales que nos afectan y nos duelen: se nos envía a nuestros hogares como lugares seguros en los que aislarse de la epidemia, pero ¿qué ocurre de todos esos otros «virus» que conviven en muchas casas: violencia de género, maltrato a menores (p. 142).*

34

A este punto, los autores expresan que los líderes educativos han debido que hacer cambios en sus estilos de gestión para hacer frente a los cambios socioeconómicos, tecnológicas, operativos y didácticos, pero también para la contención familiar, en la que se han detectado casos de violencia y maltrato relacionados a la pandemia<sup>61</sup>. Así, ellos han valorado, motivado y potenciado el trabajo en equipo, la gestión emocional y la toma colectiva de decisiones.

Del análisis que los autores realizan a la gestión de los líderes educativos en el contexto de la pandemia se destaca que la formación del profesorado en el uso de las TIC es sin dudas, un proceso a ser potenciado. Los niveles de actualización en el uso de los medios tecnológicos con fines educativos son heterogéneos. Esto guarda relación con la apertura del profesorado para transitar de la educación analógica a la educación en línea y al fortalecimiento de las competencias digitales<sup>62</sup>; mientras que la superación de la problemática relacionada a la democratización del acceso a conectividad y a dispositivos electrónicos, resultan ser una tarea pendiente que requiere de la suma de los actores y tomadores de decisiones a nivel meso.

La revisión de los resultados obtenidos en este estudio permite expresar acuerdo con las afirmaciones de Sierra<sup>7</sup> respecto al deber ético de los dirigentes en el campo educativo, el que es un valor imprescindible para llegar a ser posicionado como líder.

60 Proyecto Rodillo. Situación de Ecuador ante el COVID19, 2021. [https://rodillo.org/estadisticas-coronavirus/ecuador/\(03/02/2021\)](https://rodillo.org/estadisticas-coronavirus/ecuador/(03/02/2021)).

61 Organización de las Naciones Unidas Mujeres. Violencia contra las mujeres: la pandemia en la sombra. ONU Mujeres, 2020.

62 Jaime Caiceo Escudero, "Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa en Chile". Papeles Salmantinos de Educación 24, no 1 (2020): 93-115.

Se destaca que el profesorado salió del confinamiento en sus hogares para atender procesos que quedaron en marcha y que requerían ser concluidos en los centros escolares; y para distribuir las guías de estudio impresas entre aquellos estudiantes que, al no contar con Internet estuvieron en riesgo que quedarse fuera del proceso de aprendizaje.

En armonía con Berta González<sup>56</sup>, los autores de este trabajo sostienen que los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante la pandemia se integran a la personalidad de los individuos y dan soporte a sus argumentaciones para proceder con interés genuino y empático en el trabajo ético para la atención de las comunidades educativas.

Se destaca que durante la pandemia se recuperó el valor de la familia y de la vida. A este punto, se reconoce el sacrificio hecho por los héroes y heroínas de la salud, pero también de los agentes de la policía, de las mujeres y hombres trabajadores de la limpieza de las ciudades, de los servicios de transporte, de los trabajadores públicos y privados del ámbito de las telecomunicaciones; y de los agricultores. Se hace el llamado a reconocer el aporte del profesorado y de todas las personas que laboran en el sistema educativo de las naciones, quienes en esta crisis que ha cambiado el paradigma socioeducativo, han asumido con responsabilidad la tarea de contención de las comunidades, logrando que los más jóvenes de la sociedad se mantengan en actividad de aprendizaje. A este punto, los autores de este trabajo exponen que la educación no volverá a ser la misma que conocimos antes de la pandemia.

## Conclusiones

En base a la revisión literaria y los resultados obtenidos en la parte empírica de este estudio, los autores declaran el cumplimiento del objetivo planteado en el acápite introductorio. Así, los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante la pandemia por COVID19 en Ecuador son: liderazgo compartido, liderazgo adaptativo, liderazgo resiliente y liderazgo transformador. Estos estilos de liderazgo complementaron las capacidades de los dirigentes y educadores que han estado al frente de instituciones de educación superior en tiempos de la pandemia. Se agrega que el sistema educativo universitario logró ajustar las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación social a las condiciones de la educación en línea. Las condiciones complejas que impuso la pandemia en lo socioeconómico, ambiental y jurídico han fortalecido el liderazgo de los equipos directivos que han permanecido al frente de las instituciones educativas en el territorio de Ecuador en este periodo histórico sin precedentes y que permite afirmar que el futuro próximo, la educación ya no será la misma que conocíamos antes de la pandemia. La contribución del presente trabajo yace en la sistematización rigurosa de información que puede ser utilizada en el estudio de la historia del sistema educativo de Ecuador y que puede aportar como insumo para el ajuste de políticas públicas concernientes a la educación universitaria en este país. Se invita a la comunidad científica a ejecutar nuevos estudios similares para indagar sobre los impactos causados por las nuevas mutaciones de la COVID19 sobre el sistema de educación superior de Ecuador y de las naciones de la región.

## Conflicto de interés

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés.

### Financiamiento

Sin financiación

### Agradecimientos

Este trabajo se suscribe al proyecto de investigación titulado Lectura y Escritura Académica de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador y la Red LEA: Cambiando vidas.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, David, Orduna, Pablo, Pascual, Virginia and San Vicente, Francisco Javier. "Maths: from distance to e-learning". *IJIMAI Special Issue on Teaching Mathematics Using New and Classic Tools*. Vol. 3, no. 4, (2015): 5-12 <https://doi.org/10.9781/ijimai.2015.341>
- Coll, César, Mauri Majós, M. Teresa, y Onrubia Goñi, Javier. "Análisis de los usos reales de las TIC en contextos educativos formales: una aproximación socio-cultural." *Revista electrónica de investigación educativa* Vo. 10, no.1 (2008): 1-18.
- Abukar, Sharifa, Sheena, Ghanbari, Nahid, Nariman, Tracey, Jenkins-Martin, Pamela Thompson y Karina, Viaud. "Weekend Warriors Unite: Six Women's Personal and Professional Growth in Social Justice Leadership". *NASPA Journal About Women in Higher Education*. no. 11 (2018): 211-224 <https://doi.org/10.1080/19407882.2018.1456473>
- Ali, Imran y Omar, Alharbi. "COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact". *Science of The Total Environment* 728, no. 1 (2020): 138861.  
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138861>
- Álvarez, Adolfo, Angélica, Valencia y Herney, López. «Competencias ciudadanas en sedes regionales de la universidad del valle: avances y dificultades en el proyecto de formación ciudadana». *Revista Boletín REDIFE* 8, no. 4 (2019): 44-71. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i4.727>
- Anónimo, "Noticiero 24 emisión central" *Telemazonas*, 21, mayo, 2020.
- Anónimo, "Gasolina y diésel baja y se crea un sistema de bandas para los precios. Palabras del presidente Moreno" *Telemazonas*, (21, mayo, 2020). En: <http://www.telemazonas.com/2020/05/precios-de-gasolina-extra-ecopais-y-diesel-baja/> (22/mayo/2020).
- Anónimo. "Indígenas en Ecuador exigen atención para combatir la Covid-19"
- Justino Piaguaje. Entrevista al presidente de la comunidad SIEKOPAI de Ecuador. *Telesurtv*, (5/mayo/2020).
- Banco Mundial. "Camas hospitalarias por cada 1000 personas" (2020). En: [https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.BEDS.ZS?locations=EC\(13/02/21\)](https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.BEDS.ZS?locations=EC(13/02/21))
- BBC Noticias. "Coronavirus: Ecuador confirma 6 casos de covid-19. *News Mundo*", (2020). 2 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51691127> (15/03/2021)
- "Coronavirus: "inmunidad del rebaño" y otros términos clave sobre el covid-19", (14, May, 2020). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52577050> (15/03/2021)
- Bolden, Richard, Anita, Gulati y Gareth, Edwards. "Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention". *Int J Publ Admin* 43, no. 1 (2020): 26-36.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748>

- Buchanan, David y Aalan, Bryman (Eds.). "Unconventional Methodology in Organization and Management Research". (Oxford: Oxford University Press. 2018)
- Bush, Tony. "Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales. En José Weinstein y Gonzalo Muñoz (editores). Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas. (Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. 2019).
- Castro, Mariel. "Tiempos de pandemia: como es el acceso a la educación en Ecuador mientras e COVID 19 afecta a la región". National Geographic, (2020). En: <https://www.nationalgeographic.com/fotografia/2020/07/tempos-de-pandemia-acceso-a-la-educacion-en-ecuador> (17/03/2021).
- Caiceo, Jaime. "Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa en Chile". Papeles Salmantinos de Educación 24, no. 1 (2020): 93-115.  
<https://doi.org/10.36576/summa.132084>
- CEPAL. "América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales", (2020). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales> (12/02/2021)
- Clough, Joshua. "Mentoring Toward an Adaptive Capacity in Leaders: An Adaptive Leadership Model at Church of the Resurrection". Tesis de doctorado, Seminario Teológico Fuller, Pasadena, Estados Unidos, (2020).
- Cué, Federico. "El precio del petróleo estadounidense sufre un desplome histórico por la crisis del Covid-19", (2020). <https://www.france24.com/es/20200420-economia-precio-petroleo-desplome-historico-covid19> (11/02/2021)
- Fernández, María y María, Malvar. "Las competencias emocionales de los orientadores escolares desde el paradigma de la educación inclusiva". Revista De Investigación Educativa 38, no. 1 (2019): 239-257. <https://doi.org/10.6018/rie.369281>
- Figallo, Flavio. "Después de la educación presencial, ¿qué?" Esal 8, no.1 (2020): 41-44.  
<https://doi.org/10.14482/esal.8.371.35>
- Fernández-Gubieda, Santiago. (ed.). "Docencia rubic: Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la COVID-19" (Navarra: EUNSA. 2020).
- Gutiérrez, Yesisson. "El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones". Tesis doctoral. Universidad del Rosario, Colombia, 2019).
- Halawi, Mohamad, Daniel, Wang y Thomas, Hunt. "What's important: weathering the COVID-19 crisis: time for leadership, vigilance, and Unity". The Journal of bone and joint surgery. American volume 102, no. 9 (2020): 759.  
<https://doi.org/10.2106/JBJS.20.00419>
- Hernández-Castilla, Reyes, Charles, Slater y Jon, Martínez-Recio. "Los objetivos de desarrollo sostenible, un reto para la escuela y el liderazgo escolar". Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado 24, no. 3 (2020): 9-26.  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i3.15361>
- Hernández-Gracia, Tirso, Danae, Duana, Avila, Enrique, Martínez y Bernardo, Martínez. "Mujer y liderazgo en universidades privadas del estado de Hidalgo, México". Revista GEON Gestión, Organizaciones y Negocios 7, no. 2 (2020): 1-12.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.213>
- Legido-Quigley, Helena, Nima, Asgari, Yik, Teo, Gabriel, Leung, Hitoshi, Oshitani, Keiji Fukuda, Alex, Cook, Li, Yang, Hsu, Kenji, Shibuya y David, Heymann. "Are high-performing health systems resilient against the COVID-19 epidemic?" Lancet 395, no. 10227 (2020): 848-50  
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30551-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30551-1)

El comercio.com. "Presidente anuncia que aplazará 90 días el pago de aportes de abril, mayo y junio de 2020 para afiliados voluntarios", (2020).

- "Ecuador bajó la producción petrolera por rotura de oleoductos", (2020, 10 Abr). <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-produccion-petrolera-reduccion-oleoductos.html> (19/01/2021).

Enríquez, María. "Gestión de crisis desde la comunicación". *Estrategias de Investigación en Comunicación* 16, no. 1 (2018): 1-1.

García-Lastra, Marta, (2020): "Crisis, pandemia y fragilidades: reflexiones desde un «balcón sociológico». *Revista de Sociología de la Educación-RASE* 13, no 2 (2020): 140-144.

<https://doi.org/10.7203/RASE.13.2.17122>

García, Tara. "Coronavirus is poised to inflame inequality in schools". *The Hechinger Report*, 2020. <https://hechingerreport.org/coronavirus-is-poised-to-inflame-inequality-in-schools/> (20/01/2021).

García-Peñalvo, Francisco, Alfredo, Corell, Víctor, Abella-García y Mario, Grande. "La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19". *Education in the Knowledge Society* 21, no. 12 (2020): 1-26.

<https://doi.org/10.14201/eks.23086>

González, Berta. "Retos de las competencias ciudadanas en la educación superior". *Revista Universidad y Sociedad* 11, no. 4 (2019): 1-15

<https://doi.org/10.53877/rc.4.9.20200701.02>

González, María y Raquel, Artuch. "Perfiles de Resiliencia y Estrategias de Afrontamiento en la Universidad: variables contextuales y demográficas". *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 12, no. 2 (2015): 621-648.

<https://doi.org/10.25115/ejrep.34.14032>

38

Gutiérrez, Melchor, José, Tomás, Isabel, Romero e José, Barrica. "Perceived Social Support, School Engagement, and Satisfaction with School". *Revista de Psicodidáctica (English ed.)* 22, no. 2 (2017): 111-117.

<https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2017.05.001>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. "Censo 2020: actualización cartográfica avanza a zonas urbanas", (2020). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/censo-2020-actualizacion-cartografica-avanza-a-zonas-urbanas/> (22/02/2021)

Langa-Rosado, Delia. "Sobre la impertinencia de las políticas austeridad: algunos efectos y reflexiones desde el ámbito de la universidad". *Revista de Sociología de la Educación-RASE* 13, no. 2 (2020): 164-173

<https://doi.org/10.7203/RASE.13.2.17131>

Martínez-Estalella, Gema, Adelaida, Zabalegui y Sonia, Sevilla-Guerra. "Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clinic de Barcelona". *Enferm Clin.* no. 1 (2020):1-20.

<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>

Martínez, Felipe. "Foro: La economía ecuatoriana después de la crisis sanitaria", Universidad de las Américas (UDLA), (2020). <https://www.udla.edu.ec/2020/04/13/la-economia-ecuadoriana-despues-de-la-crisis-sanitaria/> (26/01/2021)

Mendoza, Nestor. "Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador". *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0 24, no. 1 (2020): 6 -27

<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1224>

Moreira, Molina, Karla, Wilmer, Mendoza, Loor y Arturo, Rodriguez. "Dificultades Dos Migrantes Venezolanos No Contexto Da Pandemia Covid-19 No Ecuador". *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies* 2, no. 1 (2021): 151-156



<https://doi.org/10.51798/sijis.v2i1.13>

Murillo, Javier y Reyes, Hernández-Castilla. "Liderando escuelas justas para la justicia social". *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)* 3, no 2 (2014): 13-32.

Naciones Unidas. El coronavirus se llevará entre 5,3 y 24,7 millones de empleos. *Noticias ONU*, 2020. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471412> (12/02/2021)

Naranjo, Marco. Ecuador: entre la pandemia sanitaria y la debacle económica. *Diario el Comercio.com*, 2020. <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-pandemia-sanitaria-debacle-economica.html> (24/02/2021)

Organización Mundial de la Salud. Brote de enfermedad por coronavirus Covid-19, 2020. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019> (09/03/2021)

- Alocución de apertura del director general de la OMS en la rueda de prensa sobre la

COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020, 2020. <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> (11/02/2021)

- COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. OMS, 2020. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19> (12/02/2021).

Organización de las Naciones Unidas Mujeres. Violencia contra las mujeres: la pandemia en la sombra. *ONU Mujeres*, 2020. <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/4/statement-ed-phumzile-violence-against-women-during-pandemic> (09/03/2021)

Pérez-Francesch, Joan. "Las reacciones del estado de derecho y las amenazas a los derechos fundamentales en un contexto de crisis estructural". Joan, Pérez-Francesch y Viridiana, Molineras. "Defensa del estado de derecho". (Colombia: Universidad del Norte y Grupo Editorial Ibañez. 2017).

Proyecto Rodillo. Situación de Ecuador ante el COVID19, (2021). <https://rodillo.org/estadisticas-coronavirus/ecuador/> (03/02/2021).

Reyes, Yessica, Jhonny Villafuerte y Diana Zambrano. "Aula invertida en la educación básica rural". *Refcalie* 8, no. 1 (2020): 115-133.

Reynaldos-Grandón, Katuska. "Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia". *Rev Med Chile* 148, nº 1 (2020): 1371-1380.

<https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375>

Riaño, Julieth. "Miles de venezolanos retornan a casa ante la crudeza de la pandemia". *France 24.com*, (2020). <https://www.france24.com/es/20200416-migrantes-retorno-venezolanos-covid19-pandemia-crisis> (11/02/2021)

Riggs, Elisha y Colin, MacDougall. "Child health SIG: Child Resilience and equity - A child's right to be heard". *In-touch - Newsletter of the Public Health Association of Australia Inc* 31, no 3 (2014): 1-3.

Rodríguez-Morales, Alfonso, Viniana, Gallego, Juan, Escalera-Antezana, Claudio, Méndez, Lysien, Zambrano, Carlos, Franco-Paredes, José, Suarez, Hernan, Rodríguez-Enciso, Graciela, Balbin-Ramón, Ramón, Savio-Larrea, Alejandro, Riquez y Sergio, Cimerman. "COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil". *Journal Travel Medicine and Infectious Disease*, 101613, no 1 (2020): 1-10

<https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>

Rogel, Edith y Juan, Isaa. "Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras". *Revista de Ciencias Sociales*, 25 no. 2 (2019): 1-20

<https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27340>

Sierra, Gloria. "Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible". *Rev. esc.adm.neg.* no. 81 (2016): 111-118.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Shields, Carolyn. "Transformative leadership". (New York: Peter Lang Prime. 2016).

<https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1796-1>

Slater, Charles, Patricia, Silva, Gema, López, Gorosave, Machael, Morrison, Serafin, Antúnez, Corrales, Brian, Maytorena, Rachel, McNae. "Leadership for Social Justice in Schools in Mexico, New Zealand, and Spain". En Pamela, Angelle y Deirdle, Torrance (Ed.). "Cultures of justice: International studies of social justice enactment". (California: Palgrave Publishers, Ltd. 2019).

[https://doi.org/10.1007/978-3-030-10874-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10874-8_6)

Torner, Carlos. "Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano". Cuadernos Latinoamericanos de Administración 16, no. 31 (2020): 1-19

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

UNESCO. Interrupción educativa y respuesta al COVID-19, (2020). <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse> (25/01/2021)

UNICEF. No dejemos que los niños sean las víctimas ocultas de la pandemia de COVID-19, (2020). <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/no-dejemos-ninos-sean-victimas-ocultas-de-la-pandemia-covid-19> (25/01/2021)

Víchique de Gasperín, Miguel. "La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI". (Barcelona: Editorial UOC. 2016).

Villa, Aurelio. "Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante". Foro educacional 34, no. 1 (2020): 77-103

<https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Villafuerte, Jhonny, Johanna, Bello, Gissela, Cedeño y Omar, Billegas. "Rol de los docentes ante la crisis del COVID-19, una mirada desde el enfoque humano". Refcale 8, no 1 (2020): 134-150.

Villasana, Mercedes, Jesús, Alonso-Tapia y Miguel, Ruiz. "Procesos de afrontamiento y factores de personalidad como predictores de la resiliencia en adolescentes: validación de un modelo estructural". Revista de Psicodidáctica 22, no. 2 (2017): 93-101.

<https://doi.org/10.1016/j.psicod.2017.05.004>