

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Resiliencia organizacional en la gestión de establecimientos educativos públicos en Colombia

ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS IN COLOMBIA

Jorge Oswaldo Sánchez-Buitrago¹, Hilda María Choles-Almazo² y Javier de Jesús Viloria-Escobar³

Para citar este artículo: Sánchez-Buitrago, J. O., Choles-Almazo, H. M y Viloria-Escobar, J. J. (2024). Resiliencia organizacional en la gestión de establecimientos educativos públicos de Colombia. *Clío América*, 18(36), 115 – 128. <https://doi.org/10.21676/23897848.6518>

Recibido: septiembre 03 de 2024.

Aceptado: noviembre 20 de 2024.

Publicado en línea: 29 de noviembre de 2024.

RESUMEN

La gestión de las organizaciones educativas es asunto complejo por su función misional orientada a la formación de seres humanos que se vinculen de manera pertinente a las dinámicas propias de la sociedad. Los grandes retos que enfrenta la educación, como las restricciones que se generaron en la pandemia, suponen la configuración de estrategias de adaptación de tales organizaciones para continuar cumpliendo con su encargo social. En este sentido, el objetivo del artículo es analizar las estrategias de resiliencia organizacional implementadas por establecimientos educativos en Colombia durante el periodo de la pandemia y las etapas posteriores. Metodológicamente la investigación se ubica en el enfoque comprensivo aplicando cuestionarios y entrevistas a 81 directivos docentes de todo el país, distribuidos en 17 departamentos y 55 municipios. En los resultados generales se abordan problemáticas asociadas a la gestión de los establecimientos educativos, así como estrategias e innovaciones para superarlas a través de las habilidades de resiliencia organizacional lideradas por las comunidades académicas. En las conclusiones se plantea la necesidad de abordar los procesos de gestión educativa desde perspectivas emergentes que reconozcan la complejidad social que las caracteriza.

Palabras clave: resiliencias organizacional; gestión educativa; establecimientos educativos; calidad educativa.

ABSTRACT

The management of educational organizations is a complex matter due to its mission-oriented function towards the formation of human beings who are linked in a pertinent manner to the dynamics of society. The great challenges that education faces, such as the restrictions generated by the pandemic, require the configuration of adaptation strategies for such organizations to continue fulfilling their social mission. In this sense, the objective of the article is to analyze the organizational resilience strategies implemented by educational establishments in Colombia during the pandemic period and subsequent stages. Methodologically, the research is based on the comprehensive approach, applying questionnaires and interviews to 81 teaching directors from all over the country, distributed in 17 departments and 55 municipalities. The general results address problems associated with the management of educational establishments, as well as strategies and innovations to overcome them through organizational resilience skills led by academic communities. The conclusions raise the need to address educational management processes from emerging perspectives that recognize the social complexity that characterizes them.

Keywords: organizational resilience; educational management; educational establishments; educational quality.

JEL: D81; D91; I24; I25; J24.

¹ PhD. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia, Ecuador. **Email:** joswaldosanchez@unimagdalena.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9299-6647>

² PhD. Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. **Email:** hcholes@uniguajira.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0987-3572>

³ PhD. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional Humberto Velásquez García, Ciénaga, Colombia. **Email:** javierviloriae@infotephvg.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2396-4190>

INTRODUCCIÓN

La gestión de los establecimientos educativos es un proceso complejo y dinámico que orienta el funcionamiento organizacional en respuesta a las necesidades sociales del contexto (Lunenburg y Ornstein, 2021; Sánchez et al., 2022; Asad et al., 2022; Cheng, 2022). La vida institucional de las escuelas se relaciona con la manera en que se desarrolla dicho proceso y el nivel de movilización social que logre generar en función del cumplimiento de las metas establecidas desde el direccionamiento estratégico.

En el contexto de incertidumbre generado por las implicaciones que se derivaron de la pandemia y las nuevas realidades pospandémicas, los procesos de gestión educativa han demandado la implementación de estrategias renovadas que reconozcan las nuevas complejidades de la vida en sociedad (Cuéllar et al., 2021). En este sentido, las escuelas han acudido a la resiliencia organizacional como una habilidad de aprendizaje que les permite responder y adaptarse a las realidades para seguir prestando el servicio educativo requerido por las comunidades y, así, no afectar el proceso de formación de los estudiantes.

El concepto de resiliencia organizacional se ha configurado de maneras diferentes, no obstante, las distintas concepciones conservan elementos comunes entre ellas, que permiten dilucidar la naturaleza de esta categoría. Meneghel et al. (2013) lo resumen como la capacidad dinámica de adaptación, respuestas de los sistemas sociales a los cambios, y conductas que pueden ser desarrolladas, medidas y dirigidas. Acerca del mismo aspecto también conceptualiza Medina (2012) al afirmar que las diferentes definiciones guardan significados similares; para este autor la presente categoría implica desarrollar una habilidad organizacional para evadir las implicaciones negativas de un evento pasado, asimismo, es la capacidad de prever algún suceso cuyas consecuencias negativas se puedan agravar en el transcurso del tiempo.

Por lo tanto, se entiende que la resiliencia organizacional se origina en entornos complejos, profundamente marcados por el cambio constante, una característica propia de las organizaciones en la actualidad. De igual forma, la resiliencia organizacional tiene como finalidad la identificación y el estudio de aquellos factores que posibilitan que las organizaciones superen las adversidades propias de los sistemas complejos.

Adicionalmente, Navarro et al. (2017) definen la resiliencia organizacional como la competencia que permite soportar periodos extensos de caos o estrés. Por otra parte, Pacheco-Mangas et al. (2020) entienden la resiliencia organizacional como la habilidad que propicia que las organizaciones lleven a cabo ajustes en su forma de gestión frente a eventos inesperados o catastróficos, favoreciendo la adecuación al entorno, asimismo, sostienen que la era de la digitalización se presenta como uno de los mayores retos para las organizaciones, ya que se aumentan las complejidades propias y se ponen a prueba las habilidades o competencias de los individuos dentro de la organización, a la vez que generan ambientes más competitivos.

Sin embargo, la resiliencia organizacional no es una característica exclusiva de los entornos empresariales, sino que también compete a las organizaciones educativas. Revilla (2015) afirma que la resiliencia en los centros educativos debe ser promovida desde una visión humanista para no perder de vista la naturaleza pedagógica de las organizaciones educativas, de tal manera que se promueva.

En este orden de ideas, la resiliencia organizacional en los contextos educativos ha sido estudiada desde diferentes aspectos, a partir de su relación con el cambio (Cordero et al., 2024; Yıldızoğlu y Cemaloğlu, 2023), las transformaciones digitales (Gull et al., 2024), la gestión de recursos humanos (Baharin et al., 2021), el desempeño de los trabajadores de organizaciones educativas (Sihag y Dhoopar, 2023), entre otros elementos de la vida educativa, pero también ha sido ampliamente abordada desde la perspectiva y las implicaciones de la pandemia del Covid 19 (Castro 2022; Dhoopar et al., 2022; Garrido, 2022; Romero-Lora et al., 2024; Shaya et al., 2023).

En coherencia con lo anterior, la resiliencia organizacional en los establecimientos educativos se constituye en un proceso de construcción social donde deben estar involucrados todos los actores institucionales para garantizar la supervivencia y adaptación de las instituciones educativas en contextos de complejidad e incertidumbre como los actuales. En este sentido, el presente artículo se justifica desde los aportes que realiza a la comprensión de las dinámicas de resiliencia organizacional de las escuelas en Colombia en contextos marcados por los cambios y transformaciones.

METODOLOGÍA

Esta investigación se mueve entre el enfoque empírico (Faneite, 2023), puesto que tiene un interés descriptivo de las realidades, y el enfoque histórico hermenéutico (Ocaña, 2015) por su intencionalidad comprensiva de las dinámicas de resiliencia organizacional en los establecimientos educativos. En coherencia con lo anterior, en el desarrollo de la investigación se privilegió el método descriptivo (Hernández, 2018) orientado a la narración de los fenómenos sociales, en este caso, la resiliencia en los procesos de gestión de las organizaciones educativas. Asimismo, se utilizó el método de análisis del discurso (Van Dijk, 2011).

Teniendo en cuenta estas decisiones metodológicas, para la recolección de información se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y se hicieron entrevistas a 81 directivos docentes de establecimientos educativos en diferentes departamentos de Colombia. Las preguntas estaban orientadas a conocer las percepciones de los directivos sobre resiliencia organizacional, problemáticas asociadas a la gestión educativa, estrategias e innovaciones para superar problemáticas, lecciones aprendidas y bases para la resignificación de los procesos organizacionales.

Por otro lado, para este proceso de análisis de la información se utilizó la propuesta metodológica del análisis del discurso (Van Dijk, 2002). En este sentido, se acudió a este método de investigación para recuperar, en los discursos sociales y organizacionales de los establecimientos educativos, y para representar las realidades de los procesos de gestión. Como fruto de este ejercicio de teorización y análisis inicial de las voces de los actores sociales se presentan los resultados, como una muestra de los acercamientos que se han logrado, a la comprensión y abordaje de la situación de la gestión en las organizaciones educativas.

Las tensiones y diálogos que se han podido establecer en las voces de los actores educativos tiene su nicho en la comprensión y, sobre todo, en la experiencia de cada uno de ellos al enfrentar una realidad no planeada y mucho menos se contaba con mecanismos de implementación para enfrentar la misma.

Finalmente, es importante precisar que para el cumplimiento de las actividades investigativas se tuvieron en cuenta los aspectos éticos definidos por las normas nacionales y las comunidades académicas, entregando consentimientos informados a los participantes y explicando los alcances del estudio, cuyos resultados se procesan y analizan solo con fines académicos.

RESULTADOS

En los resultados del estudio se presentan las concepciones de los directivos docentes sobre la resiliencia organizacional y las problemáticas asociadas a la gestión de los establecimientos educativos, así como estrategias e innovaciones para superarlas.

En coherencia con lo anterior, se realiza un acercamiento a las concepciones sobre resiliencia organizacional que tienen los directivos docentes. En la Tabla 1 se muestran las percepciones, así como los números de apariciones de los conceptos, el porcentaje de recurrencia y su naturaleza.

Como dato curioso, el 100 % de las respuestas a esta pregunta, que apunta a comprender la resiliencia y a identificar evidencias de su presencia en la comunidad, fueron de naturaleza intangible, habiendo una gran

diferencia entre la respuesta con mayor recurrencia 29,7 % y la segunda con un 9,4 %. La capacidad de adaptarse es la concepción que asume la comunidad con mayor fuerza, seguida de enfrentar la realidad y superarla. Lo cual hace parte de la sexta respuesta, que se ve a continuación:

Tabla 1. Concepto de resiliencia organizacional en el ámbito de la gestión de establecimientos educativos.

No	Nivel de recurrencia de comentarios	Comentarios relacionados con la pregunta	Número de apariciones	Naturaleza INT (Intangible)
1	Alto	Adaptarse	19	INT
2		Enfrentar la realidad	6	INT
3		Superar la situación	5	INT
4		Responder a la realidad	4	INT
5		Sobreponerse a la realidad	3	INT
6		Organizarse	3	INT
7	Medio	Optimizar los recursos	2	INT
8		Resistir las situaciones	2	INT
9		Transformación a la realidad	2	INT
10		Ajustar la situación	2	INT
11		Asumir retos	2	INT
12		Crear espacio de reflexión	2	INT
13	Bajo	Repararse	1	INT
14		Resetearse	1	INT
15		Modificar la realidad	1	INT
16		Absorber	1	INT
17		Reorganizarse	1	INT
18		Aceptar la realidad	1	INT
19		Reponerse a la realidad	1	INT
20		Salir adelante	1	INT
21		Revisar la situación	1	INT
22		Leer las problemáticas	1	INT
23		Renacer de las cenizas	1	INT

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se identificaron las problemáticas asociadas a la gestión de los establecimientos educativos en el contexto de incertidumbre generado durante y después de la pandemia. En la Tabla 2 se detallan los resultados.

Se puede afirmar que el porcentaje en el nivel de recurrencia es mucho más alto desde la concepción tangible: 62,5 %, lo cual casi que dobla el 34,4 % de la respuesta con mayor recurrencia y con característica intangible. Se estima en la respuesta de los actores que se sigue presentado con mayor frecuencia o así lo perciben ellos problemas de tipo tangibles, aunque los intangibles en este caso son mayores en número, pero menores en recurrencia de apariciones.

Tabla 2. Problemáticas asociadas a los procesos de gestión de los establecimientos educativos.

No	Nivel de recurrencia en comentarios	Comentarios relacionados con la pregunta	Número de aparicio nes	Naturaleza TAN (tangible) INT (Intangible)
1	Alto	Carencia de infraestructura tecnológica y conectividad	40	TAN
2		Aburrimiento, desidia, desmotivación, ansiedad y depresión	22	INT
3		Poca comprensión de los padres de la movilidad de asistencia remota	16	INT
4		Carencia de acompañamiento pedagógico a los estudiantes por parte de los docentes	15	INT
5		Carencia de recursos económicos y deserción	14	TAN
6		Seguimiento al rendimiento de los estudiantes	12	INT
7		Espacios físicos no adecuados para el retorno	10	TAN
8		Temor frente a lo desconocido (incertidumbre)	10	INT
9		Cambio en los patrones de bioseguridad en la institución	10	INT
10	Medio	Un sistema de evaluación que no responde a las necesidades durante la pandemia	9	INT
11		Deterioro de la infraestructura institucional y pocos recursos económicos para su arreglo	9	TAN
12		Falta de acompañamiento de los entes gubernamentales	7	INT
13		Dificultad para lograr el regreso a presencialidad	6	INT
14		Debilidad docente en los procesos pedagógicos y didácticos	6	INT
15		Aumento de la jornada laboral de docentes y administrativos	5	INT
16		Carencia de ‘organización de la institución’ para armonizar el trabajo	4	INT
17		Perdida de familiares y amigos cercanos	4	INT
18		Cambios significativos en las practicas pedagógicas	3	INT
19		Presión del estado por ‘normalizar’ el servicio educativo	3	INT
20	Bajo	Embarazo en adolescentes	2	INT
21		Retroceso en el desarrollo académico de los estudiantes	2	INT
22		Las debilidades en la lectura y escritura	1	INT
23		Perdida de la convivencia escolar	1	INT
24		Altas expectativas frente a la interacción virtual	1	INT
25		Las costumbres y tradiciones de las comunidades frente a la interacción	1	INT
26		La imposibilidad de la gestión ante las restricciones	1	INT
27		Dificultad para exponer la problemática a los entes gubernamentales	1	INT
28		Carencia de políticas Institucionales	1	INT
29		Debilidad en la comunicación	1	INT

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, se analizaron las estrategias que se implementaron en los establecimientos educativos para superar las problemáticas asociadas a la gestión. Los hallazgos se muestran en la Tabla 3.

En torno a la segunda pregunta, igual que en la anterior, la respuesta con más porcentaje de recurrencia: 50,0 % es de carácter tangible, siguiéndole en nivel de recurrencia la segunda respuesta con un 37,5 %, con

característica intangible. Esto quiere decir que mantiene la tendencia no solo en la identificación de los problemas, sino en la incorporación de estrategias «tangibles» para la solución de estos.

Tabla 3. Estrategias implementadas en la gestión de los establecimientos educativos.

No	Nivel de recurrencia de comentarios	Comentarios relacionados con la pregunta	Número de apariciones	Naturaleza TAN (tangible) INT (Intangible)
1	Alto	Ajuste al Sistema Institucional de Evaluación (flexible)	32	TAN
2		Adopción de medidas de bioseguridad	24	INT
3		Reuniones con padres de familia y capacitación en uso de recursos digitales	21	INT
4		Sensibilización a los docentes y directivos	18	INT
5		Formación a docentes y estudiantes en el uso pedagógico de recursos tecnológicos	15	INT
6		Promoción de la página web y los correos institucionales	14	INT
7		Base de datos y observador del estudiante	12	TAN
8		Dotación y préstamo de equipos tecnológicos	9	INT
9		Entrega de material de estudio en físico	9	INT
10	Medio	Ajustes a la estrategia pedagógica	9	INT
11		Acompañamiento de psico-orientación	9	INT
12		Adopción de herramientas tecnológicas para la atención de los estudiantes	7	INT
13		Aulas híbridas (salones multigrados) para trabajo simultáneo en presencialidad	6	INT
14		Adopción de una modalidad mixta	6	INT
15		Nuevas formas de comunicación	4	INT
16		Reunión de trabajo entre docentes	4	INT
17		Formación de docentes en lectura comprensiva y resolución de problemas	4	INT
18		La adecuación de los espacios escolares	4	INT
19		Búsqueda activa de estudiantes desertores	3	INT
20		Proyectos ante las autoridades en procura del fortalecimiento institucional	3	INT
21	Bajo	Mejoramiento del ambiente laboral	2	INT
22		Realizar reflexiones sobre el nivel académico	2	INT
23		Diagnósticos institucionales	1	INT
24		Recuperación y continuidad educativa	1	INT
25		Activar comité COPASST	1	TAN
26		Correos institucionales y WhatsApp como medios de comunicación	1	TAN
27		Uso de guías pedagógicas flexibles	1	TAN
28		Comunidades de aprendizaje	1	INT
29		Medidas de disciplinas flexibles	1	INT
30		Diseño de materiales y recursos	1	INT
31		Ajustes en planeación de procesos	1	INT
32		Celebraciones religiosas virtuales	1	INT
33		La articulación con otras entidades para el desarrollo de encuentros virtuales.	1	INT
34		Equipo de gestión para planes de alternancia	1	INT
35		Reunión periódica de órganos de gobierno	1	INT

Fuente: elaboración propia.

En este caso las tres primeras respuestas guardan porcentajes cercanos, a pesar de su naturaleza distinta (1 tangible y 2 intangibles). Sin embargo, la concepción de innovación que se puede recoger en la voz de la comunidad tiene una alta carga de concreción y tangibilidad, teniendo mayor importancia el uso de recursos, herramientas y procesos formativos para toda la comunidad, incluyendo padres de familia. Se puede decir, a manera de una conclusión temprana, que para estas comunidades la innovación está ligada a la gestión de la formación y el capital humano, a conocer y capacitar para el hacer, más que a crear bajo nuevos imaginarios.

Finalmente, se abordaron las innovaciones que implementaron los establecimientos educativos para dar respuesta a las necesidades propias de la gestión en el contexto de incertidumbre. La información se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Innovaciones en la gestión de los establecimientos educativos.

No	Nivel de recurrencia en comentarios	Comentarios relacionados con la pregunta	Número de apariciones	Naturaleza TAN (tangible) INT (Intangible)
1	Alto	Manejo de las herramientas digitales (TIC) por la comunidad educativa	32	TAN
2		Fortalecimiento de los procesos de comunicación entre la comunidad educativa	27	INT
3		Diseño e implementación de guías de aprendizaje flexibles y creación del repositorio	26	INT
4		Escuela de Padres virtuales	16	TAN
5		Capacitaciones a docentes sobre el manejo de plataformas tecnológicas	13	TAN
6		El uso de las redes sociales, canales de televisión locales con fines de comunicación y pedagógico	7	INT
7		Prácticas pedagógicas híbridas	7	TAN
8		Ajustes al sistema de evaluación institucional	7	TAN
9		Currículo flexible	7	INT
10	Medio	Realización de reuniones virtuales	6	TAN
11		Fortalecimiento del trabajo en equipo	6	INT
12		Modificaciones del plan de estudio	6	TAN
13		Diseño de material pedagógico	6	TAN
14		Organización de equipos docentes	5	TAN
15		Fortalecimiento de los lazos entre la institución y la comunidad	5	INT
16		Mejoramiento de la articulación con otras entidades	3	INT
17		Apropiación de los procesos y componentes de la gestión académica	3	INT
18		Mayor empatía por parte del docente en el manejo emocional del estudiante.	3	INT
19	Bajo	Avanzar en la consolidación de una Cátedra de Investigación Escolar	1	INT
20		Concreción de varias experiencias de trabajo por proyectos de aula interdisciplinarios.	1	INT
21		Uso de metodologías sencillas y lenguajes próximos a las familias y a los estudiantes	1	INT
22		Transformaciones en la práctica pedagógica investigativa de los maestros	1	INT
23		Desarrollo e investigaciones conjuntas entre los maestros en formación y los docentes en ejercicio	1	INT
24		Los proyectos interdisciplinarios	1	TAN

25		El uso de Classroom para la gestión de clases y los procesos administrativos	1	TAN
26		Armonización en la gestión educativa	1	INT
27		Fortalecimiento en las prácticas de liderazgo	1	INT
28		Procesos de retroalimentación docente-alumno	1	INT
29		Fomento de la autonomía en los estudiantes	1	INT
30		Modificaciones del manual de convivencia	1	TAN

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, las principales categorías que emergen en los resultados corresponden a la resiliencia organizacional como una capacidad de adaptación de los establecimientos educativos a las dinámicas cambiantes y de incertidumbre de la sociedad actual. Adicionalmente, toman especial relevancia aspectos relacionados con las capacidades tecnológicas de las comunidades educativas, flexibilización curricular, formación docente, medidas de bioseguridad, canales institucionales, participación de los padres, entre otros elementos que se asocian a problemas e innovaciones en los contextos escolares para superar las dificultades.

DISCUSIÓN

La gestión de las organizaciones educativas en el marco de la pandemia y los períodos posteriores ha significado un reto para las comunidades educativas (Aagaard y Earnest, 2021; Denisov et al., 2021; Mendoza et al., 2023; Wilkinson y Male, 2025). Las constantes transformaciones inmersas en la naturaleza compleja de estas organizaciones fueron interpeladas por nuevas realidades que se han institucionalizado en los procesos de gestión (Centeio et al., 2025).

Dentro de las principales problemáticas que se evidenciaron en este estudio en el marco de las incertidumbres generadas en los establecimientos educativos se encuentra la falta de capacidades tecnológicas y limitaciones en la conectividad para el desarrollo de procesos formativos apoyados en ambientes virtuales, coincidiendo con lo concluido por Huanca et al. (2020) al sostener que la educación en estos contextos de virtualidad se enfrenta a diversos problemas sociales, ya que todos los actores educativos no cuentan con las mismas condiciones de accesibilidad a herramientas de apoyo tecnológico, ampliando las brechas sociales entre los estudiantes. Por su parte, Estrada et al. (2022) también han demostrado que los problemas tecnológicos tienen incidencia en la satisfacción de las comunidades sobre su proceso formativo.

Otra de las situaciones problemáticas más marcadas en los contextos educativos durante este período corresponde al comportamiento de variables psicológicas por parte de los estudiantes. En este sentido, ya Anser et al. (2021) habían demostrado relaciones entre variables como el miedo con el comportamiento académico de los estudiantes. Asimismo, Irawan et al. (2020) demostraron que los estudiantes desarrollaron fundamentalmente tres conductas psicológicas: aburrimiento, ansiedad y cambios de humor, en coherencia con lo evidenciado también en este estudio. Estas dinámicas sociales demandaron la implementación de estrategias de gestión por parte de los responsables de los procesos académicos y administrativos.

Las variables psicológicas de los entornos educativos también se pueden relacionar con la evaluación (González-Olaya et al., 2014). En tal sentido, en un nivel de medio de prevalencia se encontró que uno de los mayores retos de la gestión educativo estuvo relacionada con los sistemas de evaluación en el marco de nuevas realidades educativas. Según Picón et al. (2021), porque los ambientes de trabajo virtual dificultad el proceso de valoración de los aprendizajes y porque los docentes no se encuentran preparados para medir el rendimiento académico de los estudiantes en condiciones de trabajo emergentes, es decir, que se distancian de las formas de trabajo tradicional en el aula de clases con presencialidad. Por su parte, Espinoza y Díez (2021) lograron estudiar prácticas de evaluación educativa, encontrando que se abordaban más en el campo de la salud y menos en las escuelas.

Las dificultades para desarrollar de manera eficiente los procesos valorativos de los aprendizajes de los estudiantes generaron respuestas en términos de gestión de los establecimientos educativos, es así como se revisaron y ajustaron los sistemas de evaluación en las escuelas en Colombia, esta misma dinámica también fue documentada en Chile por Castillo et al. (2021).

En coherencia con lo anterior, la innovación en los procesos de gestión se convirtió en una necesidad por parte de los responsables de las escuelas, ya que se hizo necesario adaptar estrategias que promovieran respuestas a las problemáticas identificadas en las dinámicas escolares (Carro y Lima, 2022). Teniendo en cuenta los hallazgos de esta investigación sobre el involucramiento de los padres, como una innovación desde la gestión educativa, se había demostrado por parte de Pesántez-Avilés et al. (2022) que en entornos rurales las prácticas de acompañamiento de los padres y acudientes se enfocan más en la disciplina mientras que en los contextos urbanos se preocupan por el diálogo y el acompañamiento emocional a los estudiantes.

En cuanto a las incorporaciones tecnológicas para apoyar los procesos educativos de la escuela, que se convirtió en la principal respuesta desde la gestión y también la más marcada por limitaciones de acceso a conectividad y recursos educativos, Linne (2023) había estudiado el impacto que tiene esta posibilidad en la calidad y continuidad de los procesos académicos. Por otro lado, en términos de la formación y capacitación de los docentes para adaptarse a las nuevas realidades, Santos y Santos (2023) planteaban la necesidad de preparar y apropiar nuevas formas de trabajo por parte de los procesos para garantizar su desempeño en escenarios de incertidumbre durante las restricciones propias de las condiciones sanitarias y en los momentos posteriores al retorno.

A partir de lo anterior, se evidencia que las problemáticas asociadas a la gestión de los establecimientos educativos han sido abordadas desde diferentes aspectos tecnológicos, psicológicos, sociales, entre otros, y que las escuelas debieron adaptarse a las nuevas dinámicas de trabajo marcadas por la incertidumbre y distanciamiento social, lo que ha implicado diversos retos, pero también aprendizajes para un mejor funcionamiento organizacional en la actualidad.

CONCLUSIÓN

Por naturaleza, las organizaciones educativas son escenarios complejos debido a su función misional orientada a la formación de seres humanos. En este sentido, la gestión de tales escenarios se enfrenta a situaciones de incertidumbre, como la emergencia de la pandemia y periodos posteriores de retorno. Estas realidades generaron diversas problemáticas en el funcionamiento de las escuelas, y condicionaron a las comunidades educativas a generar estrategias de adaptación y resiliencia que respondan a los nuevos desafíos sociales.

Para los directivos docentes la resiliencia organizacional corresponde fundamentalmente a una capacidad de adaptación y superación de las problemáticas en los contextos educativos. Está relacionada con las realidades cambiantes y las respuestas que se generan en las organizaciones educativas ante esos cambios para seguir ofertando el servicio educativo y contribuyendo a las transformaciones territoriales. Durante la pandemia y en los periodos posteriores las escuelas han sido sujetos de alteraciones en sus dinámicas y ha sido necesario ajustar procesos en las áreas de gestión para cumplir con su objeto misional.

Las principales problemáticas se asocian a las limitaciones en la infraestructura física y tecnológica de las escuelas, así como la falta de formación de los docentes y directivos para la gestión en las contingencias generadas. Además, se resalta un bajo interés por parte de los estudiantes ante las nuevas realidades lo que ha ocasionado bajos rendimientos académicos. Ante estas circunstancias, los establecimientos educativos han adoptado diversas estrategias en términos de la incorporación de las tecnologías a los procesos formativos, la capacitación de los docentes y la flexibilización de los aspectos curriculares y evaluativos. En coherencia, los

establecimientos educativos innovaron en aspectos relacionados con la formación académica, las actividades directivas y administrativas, así como en la vinculación con las comunidades, garantizando la continuidad de los procesos de formación e interacción con los estudiantes.

En términos generales, los escenarios de incertidumbre que se generaron en los establecimientos educativos han promovido estrategias de adaptación a las problemáticas por parte de las comunidades escolares en perspectiva de continuar el proceso formativo de los estudiantes y garantizar la dinámica institucional de mejoramiento continuo.

A partir de lo anterior, emergen líneas de investigación orientadas a la comprensión de los impactos socioemocionales de las incertidumbres en las comunidades académicas de los establecimientos educativos, así como la lectura en profundidad de buenas prácticas de gestión en el contexto internacional. Estos estudios podrían abordarse desde perspectivas explicativas, hermenéuticas y, especialmente, desde enfoques metodológicos crítico sociales que promuevan transformaciones en los establecimientos educativos.

Declaración sobre conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses morales, intelectuales, patrimoniales o de cualquier otro tipo sobre la obra.

Contribución de los autores

Jorge Oswaldo Sánchez-Buitrago: fundamentación teórica y definición metodológica.

Hilda María Choles-Almazo: análisis de resultados.

Javier de Jesús Viloria-Escobar: análisis de resultados, edición del manuscrito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aagaard, E. M. y Earnest, M. (2021). Educational leadership in the time of a pandemic: Lessons from two institutions. *FASEB BioAdvances*, 3(3), 182-188. <https://doi.org/10.1096/fba.2020-00113>
- Anser, M. K., Sharif, M., Khan, M. A., Nassani, A. A., Zaman, K., Abro, M. M. Q. y Kabbani, A. (2021). Demographic, psychological, and environmental factors affecting student's health during the COVID-19 pandemic: on the rocks. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 31596-31606. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7895510/>
- Asad, M. M., Rind, A. A. y Abdulmuhsin, A. A. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: a study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1156-1171. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2521>
- Baharin, S. N., Yusof, F., Said, J. y Zahari, A. I. (2021). Assessing organisational resilience of private higher learning institutions. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(4), 53-72. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/32918>
- Carro Olvera, A. y Lima Gutiérrez, J. A. (2022). Gestión educativa y colectivos escolares durante la pandemia de la Covid-19. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 52(3), 393-424.

<https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.3.518>

- Castillo-Retamal, F., Mejías-Mejías, J., Díaz-Sepúlveda, A. y Merino-Varas, G. (2021). Visualización de los ajustes curriculares implementados en aula durante la crisis sanitaria COVID-19 en una región de Chile. *Convergencia Educativa*, (9), 6-15. <https://doi.org/10.29035/rce.9.6>
- Castro, M. F. (2022). Resiliencia en tiempos de covid-19: una prioridad para los alumnos de educación básica. *Formación Estratégica*, 4(01), 01-15. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/47>
- Centeio, E. E., Mercier, K., Barcelona, J., Erwin, H., Marttinen, R., Foley, J. y Garn, A. (2025). Moving Beyond the Pandemic: Lessons Learned in Physical Education and How to Move Forward. *Journal of Teaching in Physical Education*, 1(aop), 1-10. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2024-0103>
- Cheng, Y. C. (2022). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. Routledge.
- Cordero, M. C. R., Guerrero, B. D. V. y Fuenmayor, C. C. (2024). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. *METANOIA: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 140-155. <https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336>
- Cuéllar, C., Guzmán, A., Lizama, C. y Faúndez, M. P. (2021). Educational continuity during the pandemic: Challenges to pedagogical management in segregated Chilean schools. *Perspectives in Education*, 39(1), 44–60. <https://doi.org/10.38140/pie.v39i1.4714>
- Denisov, I., Petrenko, Y., Koretskaya, I. y Benčić, S. (2021). The gameover in universities education management during the pandemic COVID-19: Challenges to sustainable development in a digitalized environment. *Sustainability*, 13(13), 7398. <https://doi.org/10.3390/su13137398>
- Dhoopar, A., Sihag, P., Kumar, A. y Suhag, A. K. (2022). Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 130-155. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2261>
- Espinoza, K. y Díez, E. J. (2021). Evaluación educativa durante la crisis por COVID-19: una revisión sistemática urgente. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 47(2), 319-338. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000200319>
- Estrada, I. C., Zavala, A. M. M. y Torres, M. R. (2022). Implicaciones tecnológicas en la educación a distancia durante la pandemia en universitarios. *Interciencia*, 47(10), 439-446. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6929_Com_Miranda_v47n10_8.pdf
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Garrido, G. G. (2022). Resiliencia organizacional: Caso de estudio para una escuela peruana en el contexto de pandemia por elcovid-19. *Educa UMCH*, (20), 95-116. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.243>

- González-Olaya, H. L., Delgado-Rico, H. D., Escobar-Sánchez, M. y Cárdenas-Angelone, M. E. (2014). Asociación entre el estrés, el riesgo de depresión y el rendimiento académico en estudiantes de los primeros semestres de un programa colombiano de medicina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 17(1), 47-54. <https://dx.doi.org/10.4321/S2014-98322014000100008>
- Gull, M., Parveen, S. y Sridadi, A. R. (2024). Resilient higher educational institutions in a world of digital transformation. *Foresight*, 26(5), 755-774. <https://doi.org/10.1108/FS-12-2022-0186>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Huanca-Arohuana, J., Supo-Condori, F., Sucari Leon, R. y Supo Quispe, L. (2020). El problema social de la educación virtual universitaria en tiempos de pandemia, Perú. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 115–128. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3218>
- Irawan, A. W., Dwisona, D. y Lestari, M. (2020). Psychological impacts of students on online learning during the pandemic COVID-19. *KONSELI: Jurnal Bimbingan dan Konseling (E-Journal)*, 7(1), 53-60. <http://dx.doi.org/10.24042/kons.v7i1.6389>
- Linne, J. (2023). Tecnologías en escuelas medias de Ciudad de Buenos Aires y Ciudad de México. Un enfoque comparado durante la pandemia. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 33(2), 167-167. <https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB33-369>
- Lunenburg, F. C. y Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Sage Publications.
- Medina, (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 41, 29-39. <http://repositoriosscj.dyndns.org:8080/xmlui/bitstream/handle/PSCJ/2090/La%20resiliencia%20y%20su%20empleo%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1>
- Mendoza-Jimenez, H. R., Vértiz-Osores, R. I., Meza-Orue, L. A. y Mercado-Marrufo, C. E. (2023). Educational management in times of pandemic: A panoramic view in latin america. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(7), 14-24. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i7.6008>
- Meneghel, I., Martinez, I. M. y Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2) 13-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4544350>
- Navarro, O., Toro, L. y Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/727>
- Ocaña, A. L. O. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. https://www.researchgate.net/publication/315842152_Enfoques_y_metodos_de_investigacion_en_las_cienci

as_humanas_y_sociales

- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. de las O., & Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Revista Prisma Social*, (29), 123–137. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3603>
- Pesántez-Avilés, D. F., Torres-Toukoudidis, D. A. y Cárdenas-Tapia, D. J. (2022). Madres, padres y representantes en la educación durante la pandemia. La dicotomía rural-urbana en Ecuador. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (74), 95-115. <https://doi.org/10.17141/iconos.74.2022.5226>
- Picón, G. A., Rodríguez, N. y Abdel, A. (2021). Las prácticas de evaluación en entornos virtuales de aprendizaje durante la pandemia COVID-19 y el regreso a la presencialidad. *La Saeta universitaria académica y de investigación*, 10(2), 52-68. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2690>
- Revilla, H. (2015). Resiliencia organizacional y educación: una transición paradigmática bajo la visión humanista. *Administración Educativa*, 3(3), 55-65. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/7050>
- Romero-Lora, G. M., Rivero-Isla, J. C., & Lopez-Chavez, B. E. (2024). An analysis of the relationship between organisational resilience and Local Educational Management Units' responses on education services delivery in Peru during the COVID-19 pandemic. *Public Administration and Policy*, 27(1), 73-84. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pap-01-2023-0012/full/html>
- Sánchez, J. O., Bertel, M. P. y Viloria, J. (2022). Gestión comunitaria de instituciones educativas distritales de básica y media: prácticas de inclusión en Santa Marta, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 221-235. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.15>
- Santos, L. A. M. y Santos, J. B. O. (2023). Formação docente: percursos formativos durante a pandemia. *Reflexão e Ação*, 31(3), 21-40. <https://doi.org/10.17058/rea.v31i3.18540>
- Shaya, N., Abukhait, R., Madani, R. y Khattak, M. N. (2023). Organizational resilience of higher education institutions: An empirical study during Covid-19 pandemic. *Higher Education Policy*, 36(3), 529-555. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35529423/>
- Sihag, P. y Dhoopar, A. (2023). Organizational resilience and employee performance: the mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2674-2696. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Van Dijk, T. (2002). El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. *Athenea digital*, (1), 18-24. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v1n1.22>
- Van Dijk, Teun A. (2011). Discourse studies and hermeneutics. *Discourse Studies*, 13(5), 609-621. <https://www.jstor.org/stable/24049952>
- Wilkinson, J. y Male, T. (2025). Perceptions of women senior leaders in the UK Higher Education during the

COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 123-140.
<https://doi.org/10.1177/174114322211500>

Yıldızoğlu, H. y Cemaloğlu, N. (2023). Examination of the Relationship Between Teachers' Organizational Change Fatigue Levels and the Organizational Resilience Levels of Secondary Education Institutions. *Kastamonu Education Journal*, 31(2), 186-201. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.1271471>