

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

Torres Ceballos, María Gabriela¹

ORCID: 0009-0008-79553607

E-mail: gabybb02@gmail.com

Liceo Nacional Idelfonso Vásquez Bravo
Colombia

Recibido: 09/02/2026

Revisado: 13/03/2026

Aprobado: 17/04/2026

RESUMEN

El presente ensayo científico analiza la gestión directiva en instituciones educativas durante tiempos de crisis, integrando la variable del estrés organizacional y su impacto en la praxis pedagógica. A partir de la situación generada por la pandemia COVID-19 y su evolución posterior (2020-2025), se reflexiona sobre los desafíos que enfrentan los directivos para mantener la continuidad académica y gestionar la cadena de suministros educativos. Mediante una revisión documental de carácter cualitativo, se proponen cinco tendencias pedagógicas para reorientar la gerencia escolar: (a) estudiante como foco central del proceso formativo, (b) alianzas con docentes y comunidad, (c) reinvencción de la cultura escolar, (d) integración tecnológica como mediador pedagógico y (e) sostenibilidad educativa. Se concluye que la pandemia, lejos de constituir exclusivamente un evento disruptivo, aceleró la transformación pedagógica al incorporar la hibridez, las competencias digitales docentes y el bienestar socioemocional como ejes del proceso formativo, convirtiendo el estrés directivo en catalizador de la innovación educativa y consolidando instituciones más resilientes.

Palabras Clave: Estrés directivo, gestión educativa, crisis institucional, pedagogía organizacional, resiliencia escolar.

¹ Magister en Educación Mención Gerencia Egresada de la UPEL, Licenciada en Educación media Mención Geografía Historia de la Ciudadanía Universidad Simón Rodríguez.

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

TRENDS IN LOGISTICS MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: A PERSPECTIVE FROM EDUCATION

ABSTRACT

This scientific essay analyzes directive management in educational institutions during times of crisis, integrating the variable of organizational stress and its impact on pedagogical praxis. Based on the situation generated by the COVID-19 pandemic and its subsequent evolution (2020-2025), it reflects on the challenges faced by school administrators to maintain academic continuity and manage the educational supply chain. Through a qualitative documentary review, five pedagogical trends are proposed to reorient school management: (a) student as the central focus of the formative process, (b) alliances with teachers and the community, (c) reinvention of school culture, (d) technological integration as a pedagogical mediator, and (e) educational sustainability. It is concluded that the pandemic, far from being exclusively a disruptive event, accelerated pedagogical transformation by incorporating hybrid learning, digital teaching competencies, and socio-emotional well-being as axes of the formative process, turning directive stress into a catalyst for educational innovation and consolidating more resilient institutions..

Keywords: Directive stress, educational management, institutional crisis, organizational pedagogy, school resilience.

Introducción

El presente ensayo científico se construye a partir de una revisión documental sobre las tendencias contemporáneas de la gerencia educativa, el impacto del estrés directivo en las instituciones escolares y las consecuencias que la crisis sanitaria mundial generó en la cadena de suministros y en los procesos académicos. Su propósito central consiste en identificar y analizar las propuestas emergentes ante un panorama convulso que está reconfigurando la dirección de la pedagogía organizacional, especialmente tras la irrupción de la pandemia COVID-19 y los procesos de reapertura y reinversión escolar ocurridos entre 2020 y 2025. La revisión se orienta a comprender cómo esta crisis, lejos de constituir exclusivamente un evento disruptivo, ha funcionado como acelerador de transformaciones pedagógicas que hoy permiten hablar de un proceso formativo más flexible, humano y tecnológicamente mediado.

En el entorno educativo actual existen altas expectativas respecto al papel de la gerencia escolar en escenarios de incertidumbre, lo que subraya la necesidad permanente de realizar investigaciones, innovaciones y ajustes en los procesos administrativos y pedagógicos. Estos esfuerzos buscan optimizar tiempos, reducir la carga operativa que genera estrés en los directivos y gestionar de manera eficiente los recursos didácticos y tecnológicos. La experiencia acumulada durante los últimos cinco años ha demostrado que las instituciones que articularon pedagogía, tecnología y bienestar socioemocional lograron no solo sostener la continuidad académica, sino

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

también enriquecer el proceso formativo mediante modalidades híbridas, aprendizaje asincrónico, microaprendizajes y evaluaciones auténticas centradas en competencias.

Lo anterior se orienta a propiciar un cambio sustantivo y, en específico, a proponer un nuevo estilo de gestión directiva que aporte valor a la institución educativa, fortalezca los lazos con estudiantes y docentes que viven en un entorno crítico marcado por la recesión y la depresión económica derivadas de la baja de la actividad presencial, y que hoy, en plena fase de normalización, demanda servicios educativos de calidad a través de nuevos retos gerenciales. La historia reciente de la gestión educativa frente a la crisis pandémica favorece situaciones de ambigüedad y alta tensión emocional que aún persisten en muchos contextos, especialmente en instituciones públicas de América Latina donde la brecha digital y la precariedad material limitan la plena implementación de los modelos híbridos. Por ello, el ensayo plantea como objetivo investigar cuáles son las tendencias más relevantes en la gerencia escolar y la cadena de suministro de recursos, el desarrollo tecnológico, la sostenibilidad ligada a la optimización de las actividades pedagógicas y sus implicaciones para los eslabones que conforman la comunidad educativa.

El enfoque conceptual desde el cual se aborda la temática es netamente pedagógico, en diálogo con los aportes de la logística, la teoría organizacional y la psicología del trabajo. Se asume que la gerencia educativa en crisis no puede reducirse a una cuestión técnica de distribución de recursos, sino que requiere una mirada pedagógica que coloque al estudiante en el centro, considere el bienestar docente como

condición de posibilidad del aprendizaje y entienda la tecnología como mediador y no como fin en sí mismo. De este modo, se identificarán las nuevas demandas, los cambios en los procesos de enseñanza y los movimientos del entorno que faciliten al gerente educativo un entendimiento integral para descubrir enfoques novedosos en la administración eficiente de los recursos, reduciendo a su vez los niveles de estrés directivo y garantizando la continuidad de las labores profesionales y académicas.

Desarrollo Temático

Las instituciones educativas que intervienen o aportan a la sinergia de los procesos pedagógicos que se presentan en las diferentes escuelas requieren de una atención gerencial profunda que contribuya a que posean, por lo menos, tres de estas características: agentes de integración interinstitucional, un nivel mínimo de articulación curricular, proveedores de recursos didácticos, integradores de tecnologías educativas o continuidad en los cambios gerenciales. Son organizaciones que tendrán verdadera sustancia en el futuro próximo, en la medida en que logren articular la dimensión administrativa con la dimensión formativa, entendiendo que la una sin la otra produce gestión sin sentido y pedagogía sin viabilidad. Sin duda alguna, se busca con ello transformar la realidad educativa existente, mitigando el estrés que genera la incertidumbre y aprovechando las lecciones aprendidas durante la pandemia para consolidar modelos más humanos, flexibles y sustentables.

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

En escenarios inciertos y con amplios márgenes de expectativas sobre la continuidad de los procesos académicos, con una gran parte del tejido educativo aún al borde de la exclusión digital esperando la consolidación de modelos híbridos estables, existe una clara necesidad de innovar radicalmente los procesos. Esto se da en un contexto crítico en el que los estragos sociales y económicos generados por la pandemia no dejan otro camino, pero también en el que se han abierto oportunidades inéditas: la masificación del uso de plataformas educativas, la consolidación de comunidades virtuales de aprendizaje, el desarrollo de competencias digitales docentes y la incorporación de la inteligencia artificial como apoyo a la personalización del aprendizaje. Por lo tanto, los cambios en las instituciones educativas vinculadas a su entorno requieren la sensibilidad pedagógica y los conocimientos especializados de los directivos y gerentes educativos para solucionar problemas, aliviar el estrés de su personal y llevar a cabo acciones orientadas al éxito organizacional, optimizando recursos, impulsando la productividad académica y aprovechando al máximo los recursos existentes.

Mientras las organizaciones escolares sobreviven procurando dar respuesta eficiente a las exigencias de sus estudiantes, planificando y controlando flujos propios de bienes, servicios y aprendizajes pertenecientes a ese macroproceso denominado cadena educativa o de suministro escolar, también se presenta un evento particular: quienes desean permanecer como referentes en nuevas modalidades pedagógicas analizan la sincronización del proceso formativo global, desde el ingreso del estudiante hasta su egreso, como variable diferenciadora y oportunidad para la mejora continua en

tiempos de crisis y post-crisis. Esta sincronización implica reconocer que el aprendizaje ya no ocurre exclusivamente en el aula física, sino que se distribuye entre espacios presenciales, virtuales, asincrónicos y comunitarios, lo que exige al directivo una visión sistémica capaz de integrar la planificación logística con el diseño curricular y el acompañamiento humano.

La modificación de los procesos directivos trasciende su simple adaptación técnica para convertirse en sinónimo de cambio cultural, orgánico y estratégico. Las escuelas que logran salir fortalecidas ante estas situaciones convulsivas son aquellas que consideran a la resiliencia como principio rector y orientan sus esfuerzos hacia la integración total de su comunidad. Tal nivel de sincronización implica comprender que un proceso educativo ya no está compuesto por eslabones independientes, sino por un engranaje cuya movilidad depende del flujo informático y comunicacional entre los distintos actores e intervinientes dentro del mismo proceso. Sobre esta necesidad de integración total frente a las exigencias del medio pedagógico, Ballesteros Riveros, Ballesteros Silva y Duarte (2009) señalan que:

La verdadera ventaja competitiva que se presenta ante los mercados actuales responde a la capacidad que tienen las organizaciones para integrar y sincronizar toda actividad desarrollada dentro de la cadena logística o cadena de suministro desde el aprovisionamiento en materia prima hasta el consumo final del producto terminado por parte del cliente; garantizando que su operación añade valor; elimina tiempos muertos; aprovecha al máximo los recursos financieros y humanos disponibles... para absorber imprevisibles variaciones comerciales. (p. 203)

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

Trasladando esta visión al campo educativo, la ventaja competitiva institucional radica en sincronizar el currículo, la capacitación docente y la entrega de recursos hasta el aprendizaje final del estudiante. Por este motivo, los directivos escolares deben incentivar espacios de capacitación continua y metodologías ágiles para que el talento docente se apropie de los nuevos escenarios, reduciendo así la ansiedad y el estrés laboral. La sobrevivencia de las instituciones educativas estará determinada por su capacidad de prevención frente a los riesgos, monitoreando el desempeño académico con el fin de rediseñar los modelos de enseñanza ante cualquier evento sanitario, geopolítico o económico. Así, el rediseño de las operaciones de provisión escolar — alimentos, dispositivos, guías, conectividad— se convierte en el puntal impulsor para reactivar el bienestar organizacional y la tranquilidad del educador ante la economía actual.

Actualmente, la fortaleza institucional en el sistema educativo está determinada por la habilidad de las escuelas para implementar una administración directiva que integre todas las actividades que ocurren desde la planificación de los recursos hasta la entrega final del acompañamiento pedagógico al estudiante, garantizando que cada actividad genere valor, eliminando tiempos no productivos y utilizando al máximo los recursos disponibles, reaccionando a las permanentes fluctuaciones del entorno. De esta manera, el rediseño de la gestión escolar es la herramienta directa para recuperar la estabilidad y generar confianza en la comunidad en un entorno cada vez más conmocionado, pero también para capitalizar las innovaciones pedagógicas surgidas

durante la pandemia, como la enseñanza híbrida, las aulas invertidas y el aprendizaje basado en proyectos mediados por tecnología, que han demostrado enriquecer significativamente el proceso formativo.

2.1 Proposición: El estrés en la función directiva y la gestión escolar

La gerencia educativa se define principalmente como un conjunto de actividades orientadas al diseño y la gestión de los flujos de información, materiales didácticos y recursos humanos dentro de las escuelas, las cuales deben desarrollarse de manera racional y coordinada con el objetivo de entregar a los estudiantes una formación en las calidades y contextos demandados, maximizando los aprendizajes y minimizando el estrés operativo. En la gestión escolar, especialmente en situaciones críticas, es necesario considerar las capacidades de adaptación interinstitucionales y la generación de vínculos que permitan proveer a los estudiantes, con alta eficiencia, los bienes y servicios educativos que requieren para aprender de manera significativa y contextualizada.

En este sentido, la labor directiva trasciende su enfoque convencional para abarcar las costumbres y contextos derivados de la pandemia y de la post-pandemia, al implementar tecnologías informáticas e Internet como mecanismos de reorientación de las clases presenciales hacia entornos virtuales e híbridos. Los desafíos de la educación durante y después de la COVID-19 sostienen que el comercio electrónico y la logística 4.0 constituyeron alternativas clave; en el ámbito escolar, esto significó la distribución de

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

alimentos, textos, dispositivos y conectividad. El miedo a salir a la calle y el aislamiento social condicionaron la forma de llevar a cabo la labor profesional docente y directiva, generando un nivel de estrés sin precedentes por la exigencia de adaptación tecnológica repentina (Redacción APD, 2020). Sin embargo, esta misma presión obligó a las instituciones a acelerar procesos de transformación digital que probablemente habrían tardado una década en consolidarse, y que hoy permiten hablar de un proceso formativo enriquecido por la convergencia de modalidades, la diversificación de recursos y la personalización de los recorridos de aprendizaje.

Algunas instituciones han aprovechado los retos actuales para innovar en sus procesos; por ejemplo, instituciones en Maracaibo, Estado Zulia, se adaptaron a los tiempos convulsos e implementaron ajustes en sus operaciones de distribución de materiales y atención al estudiante, con el fin de garantizar la continuidad pedagógica. Esta crisis también evidenció la vulnerabilidad de las cadenas de apoyo escolar, llevando a los directivos a revisar de manera más rigurosa su red de proveedores y aliados que agilicen los procesos, evitando depender de un único origen. Al respecto, Revista Dinero (2020) advierte que “la globalización y la optimización implican que una interrupción en un proveedor puede resultar perjudicial para las operaciones de una empresa ubicada a gran distancia”, lo que en educación se traduce en la dependencia de plataformas digitales o entornos físicos que, al fallar, recargan de estrés al gerente y afectan directamente la continuidad del proceso formativo.

La gestión directiva en las instituciones debe, por tanto, reformular sus estrategias incorporando alternativas adecuadas al entorno donde operan y reduciendo la dependencia de modalidades únicas, al tiempo que se aprovechan las nuevas tecnologías para hacer más eficientes las actividades, considerando escenarios turbulentos que impactan directamente el clima organizacional y el bienestar del directivo. Esta reformulación no es meramente técnica: requiere una mirada pedagógica que entienda que detrás de cada decisión logística hay una experiencia formativa, que detrás de cada plataforma hay una relación pedagógica mediada por la tecnología y que el estrés directivo no es un daño colateral sino una señal que la propia institución emite para indicar que su modelo de gestión requiere revisión. Asumir esta lectura permite transformar el estrés en información útil para la toma de decisiones y en motor de innovación pedagógica.

2.2 Argumentos: Tendencias educativas en la gestión de crisis

Se describen a continuación cinco fenómenos que pueden ser positivos o negativos y que impactan directamente en los subprocesos de la cadena educativa, la cual, a la luz de la crisis actual y de su fase de normalización, toma un nuevo rumbo. La demanda del estudiante y su familia, el reto a cumplir por toda institución exigente que tiene como meta primordial satisfacer de manera excepcional a sus educandos, resulta ser el reto principal del actual entorno educativo. Al observar la direccionalidad del modelo presentado en la Tabla 1, se concluye que el flujo pedagógico no es simplemente lineal, ya que se retroalimenta con las necesidades del receptor de los conocimientos.

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

Esta representación facilita inferir que la satisfacción del estudiante condiciona la viabilidad de los procesos administrativos y formativos previos. En consecuencia, la planificación estratégica escolar se origina directamente en las necesidades del contexto.

Tabla 1. Cinco principales tendencias pedagógicas según el tiempo de crisis.

Tendencia	Descripción	Implicación pedagógica
1. Estudiante como foco central	Entregas eficientes y oportunas de contenidos, recursos y acompañamiento, priorizando las necesidades del educando por encima de la lógica administrativa.	Personalización del aprendizaje y evaluación formativa.
2. Alianzas con docentes y comunidad	Vínculos de cooperación interinstitucional, redes de directivos y articulación con familias y organizaciones del entorno.	Construcción colectiva del conocimiento y corresponsabilidad educativa.
3. Reinención de la cultura escolar	Replanteo de la misión, prácticas y rituales escolares; adopción de planes estratégicos ágiles y centrados en las personas.	Currículo flexible y pertinente; bienestar socioemocional como eje.
4. Integración tecnológica	Conectividad, plataformas educativas, IA generativa, entornos híbridos y objetos virtuales de aprendizaje.	Mediación pedagógica de la tecnología y desarrollo de competencias digitales docentes.

Tendencia	Descripción	Implicación pedagógica
5. Sostenibilidad pedagógica	Gestión consciente de recursos, alianzas con grupos de interés y responsabilidad social y ambiental.	Educación para el desarrollo sostenible y proyectos escolares comunitarios.

Nota. Elaboración propia con base en Catálogo de Logística (2016) y Ballesteros Riveros et al. (2009).

En la Tabla 1 se visualiza la relación entre las diversas tendencias pedagógicas, resaltando las más importantes en estos tiempos convulsionados ocasionados por la pandemia y por la transición hacia la nueva normalidad educativa. Dando continuidad, la primera tendencia consiste en realizar entregas eficientes y oportunas de contenidos y recursos para los estudiantes. Por ello, las escuelas siempre buscan satisfacer las necesidades de sus educandos sin afectar sus recursos operativos. Según Urrego, Mendoza, León y Ocampo (2018), es notorio que la cadena educativa debe reinventarse ante esta nueva normalidad, debido a la existencia de nuevas modalidades de aprendizaje. La institución deberá replantear su modelo si desea mantenerse vigente, integrando modalidades presenciales, virtuales y híbridas que respondan a la diversidad de ritmos, contextos y necesidades de los estudiantes.

La segunda tendencia corresponde a los distribuidores y aliados educativos. La competencia entre instituciones puede mutar hacia la necesidad de ayudarse mutuamente. Como lo mencionan Ballesteros Riveros, Ballesteros Silva y Duarte (2009), se pueden administrar los recursos creando vínculos donde perdure la sostenibilidad. Esto significa un gran avance en busca de la eficiencia en tiempos de crisis, donde docentes y coordinadores se apoyan mutuamente, logrando el éxito organizacional y

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

reduciendo el estrés individual por sobrecarga laboral. La pandemia dejó evidencia palpable de este principio: las redes de directivos escolares que se conformaron para compartir guías, plataformas y estrategias demostraron que la colaboración interinstitucional no solo es posible, sino indispensable para sostener el derecho a la educación en escenarios de crisis.

La tercera tendencia esencial es la reinención en la cultura escolar, conectada con el cambio en la estrategia institucional. Las escuelas deben reinventarse, ofreciendo alternativas pedagógicas innovadoras. Ello implica crear conocimientos ingeniosos pensando en el futuro post-pandemia y en las nuevas generaciones de estudiantes que han sido socializados digitalmente. De allí que Candori (2023) señale que esta reinención es necesaria porque "...las organizaciones no deben seguir su plan estratégico de manera rígida, sino deben ser ágiles, adaptables, con un enfoque hacia las personas y estar dispuestos a realizar cambios" (p. 2). En la escuela, se debe replantear si los propósitos misionales se mantienen vigentes o si necesitan modificación para responder al nuevo contexto sin colapsar emocionalmente a sus miembros. Esta reinención implica revisar el currículo oculto, las prácticas evaluativas, los rituales escolares y los criterios de promoción, asumiendo que la cultura escolar es el sustrato sobre el cual cualquier innovación tecnológica o administrativa puede echar raíces o fracasar.

La cuarta tendencia es la conexión a Internet y la tecnología como mediador pedagógico. En la era digital, el uso de Internet en las operaciones escolares se ha convertido en una herramienta vital para el flujo de información, la cooperación y la

integración, dejando de lado las oficinas físicas como único espacio de gestión. El comercio electrónico y las plataformas educativas permitieron mantener abastecidos los hogares, facilitando el distanciamiento social sin interrumpir el aprendizaje. Escudero (2020) expone que el comercio electrónico creció notablemente, evidenciando la dependencia tecnológica. Para el directivo, gestionar esta conectividad es vital, aunque el rezago digital en sí mismo es una fuente de estrés gerencial que debe ser mitigado con capacitación. En la fase post-pandemia, esta tendencia se ha consolidado mediante la incorporación de inteligencia artificial generativa como apoyo a la planificación docente, objetos virtuales de aprendizaje reutilizables, plataformas adaptativas y entornos virtuales inmersivos, los cuales están transformando las posibilidades del proceso formativo al permitir trayectorias personalizadas, retroalimentación inmediata y acceso a recursos antes impensables para instituciones con presupuestos limitados.

La quinta tendencia vinculada con la sostenibilidad se encarga de administrar la cadena formativa enlazando los sistemas escolares con una responsabilidad ecológica y social. Según Contreras, Talero y Escobar (2020), la perdurabilidad en el largo plazo se encuentra determinada por las relaciones con los grupos de interés. El directivo refleja resultados provechosos cuando el proceso educativo marcha bajo control y en pleno respeto de los intereses colectivos. Campoverde et al. (2022) mencionan que “se han pretendido dar soluciones de optimización en el campo ambiental analizando el impacto que tienen los desechos y proponiendo opciones de recuperación de materiales; y desde el campo social como una forma de posicionamiento de marca de las empresas” (s.n.). En las escuelas, esto se traduce en una gestión consciente y reflexiva del manejo de

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

recursos, apoyando la disponibilidad de materiales y el bienestar de la comunidad, lo que hoy se materializa en políticas de educación para el desarrollo sostenible, proyectos ambientales escolares y alianzas con organizaciones comunitarias.

Tabla 2. Proceso de sostenibilidad con la gestión logística para satisfacer las necesidades educativas.

Fase del proceso	Acción logística	Impacto pedagógico
1. Planificación	Diagnóstico de necesidades, previsión de recursos, selección de proveedores y diseño de rutas de distribución escolar.	Currículo contextualizado y disponibilidad oportuna de materiales para todos los estudiantes.
2. Aprovisionamiento	Adquisición responsable de insumos, dispositivos, conectividad y materiales didácticos con criterios de sostenibilidad.	Equidad en el acceso a recursos de aprendizaje y reducción de la brecha digital.
3. Distribución	Entrega de bienes y servicios educativos mediante modalidades presenciales, híbridas o a domicilio, según el contexto.	Continuidad académica y flexibilidad del proceso formativo ante escenarios diversos.
4. Seguimiento	Monitoreo del desempeño académico, evaluación de proveedores y retroalimentación de la comunidad educativa.	Mejora continua del aprendizaje y fortalecimiento del vínculo escuela-familia.
5. Recuperación	Logística inversa: reutilización de dispositivos, reciclaje de materiales y ajuste del modelo según aprendizajes.	Formación en ciudadanía ambiental y cultura institucional sostenible.

Nota. Elaboración propia con base en Carrillo y Torres (2026) y Campoverde et al. (2022).

Se exponen así fenómenos que afectan los subprocesos de la cadena de suministro educativo con un giro a la gerencia pedagógica debido a la crisis. La demanda del estudiante, objetivo primordial de la institución, resulta ser el reto número uno del presente entorno. De la dirección que presenta el modelo se deduce que el flujo educativo se retroalimenta a partir de las necesidades del receptor, exigiendo al directivo

una constante adaptación que gestione el estrés y transforme la incertidumbre en oportunidades de mejora. Esta retroalimentación es precisamente la que ha permitido que, en los últimos años, instituciones tradicionalmente rígidas hayan incorporado la voz de los estudiantes en la construcción del currículo, en la evaluación de los docentes y en el diseño de los espacios escolares, generando un proceso formativo más democrático y pertinente.

2.3 Propuesta: Hacia una gerencia educativa resiliente

La coyuntura presente, caracterizada por una sociedad aún en proceso de asimilar los efectos de la pandemia, puede convertirse en un punto de quiebre para las instituciones que no han fortalecido sus potencialidades, especialmente en el desarrollo de competencias digitales y gerenciales. Dado que es a través de la tecnología y la gestión humana como se han sostenido las operaciones educativas, resulta indispensable transitar desde la mera supervivencia hacia una gerencia educativa resiliente que asuma la crisis como oportunidad de aprendizaje organizacional y de profundización pedagógica.

Según Pascual et al. (2023), en tiempos de crisis “se invita a la academia y a la política pública a cambiar de paradigma para entender las crisis como eventos periódicos que implican estudiar y fortalecer liderazgos que permitan enfrentarlas en el futuro” (p. 87). En el ámbito educativo, esto exige la adopción de acciones rápidas y eficientes para mitigar los efectos, superar el estrés directivo e interesarse por principios tecnológicos y

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

sostenibles que faciliten el uso eficaz de los recursos para resolver problemas pedagógicos. La propuesta que aquí se desarrolla se articula en tres ejes interdependientes que, en conjunto, configuran un modelo de gerencia educativa resiliente con mirada pedagógica.

El primer eje es el liderazgo pedagógico adaptativo. Los directivos escolares deben transitar del rol de administradores al de líderes del aprendizaje, capaces de acompañar pedagógicamente a sus docentes, interpretar las necesidades de los estudiantes y tomar decisiones curriculares fundamentadas. Esto implica una formación continua del directivo en didácticas contemporáneas, evaluación formativa y diseño universal del aprendizaje, de modo que sus decisiones administrativas estén atravesadas por la pregunta pedagógica fundamental: ¿cómo esta decisión mejora el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de quienes enseñan? El liderazgo adaptativo, además, supone tolerar la incertidumbre, distribuir la responsabilidad y legitimar la experimentación controlada como vía de innovación.

El segundo eje es la integración de las tecnologías como mediador pedagógico. La pandemia enseñó que la tecnología por sí sola no garantiza aprendizaje; lo hace solo cuando se incorpora con intencionalidad pedagógica. La gerencia escolar debe promover el desarrollo de competencias digitales docentes —no solo operativas, sino pedagógicas y éticas—, seleccionar plataformas en función del proyecto educativo y no de la moda comercial, y consolidar políticas de uso responsable de la inteligencia artificial generativa, los objetos virtuales de aprendizaje y los entornos inmersivos. Esta integración, lejos de

aumentar el estrés directivo, lo reduce cuando se acompaña de formación, soporte técnico y reconocimiento del trabajo docente.

El tercer eje es el bienestar socioemocional como condición del proceso formativo. La pandemia hizo visible lo que la pedagogía crítica había señalado desde hace décadas: no hay aprendizaje posible sin vínculo, sin confianza y sin cuidado. La gerencia educativa resiliente incorpora el bienestar de directivos, docentes y estudiantes como variable estratégica, no como un asunto accesorio delegado a la orientación escolar. Esto se traduce en protocolos de autocuidado, espacios de descompresión emocional, carga laboral razonable, reconocimiento profesional y construcción de climas escolares basados en el respeto y la empatía. Cuando el directivo se siente sostenido, puede sostener a su equipo; cuando el docente se siente cuidado, puede cuidar a sus estudiantes.

La pandemia generó una perturbación global afectando al sector educativo, pero también dejó como legado un conjunto de aprendizajes institucionales que es necesario capitalizar. En este contexto, los directivos se vieron obligados a implementar medidas urgentes para mantener controlados los eventos de crisis que alteraban la jornada laboral y académica, con el objetivo de optimizar los resultados dentro de la cadena formativa. Un ejemplo de adaptación se observa en instituciones que, tradicionalmente presenciales, evolucionaron hacia modelos de entrega de recursos a domicilio y gestión de plataformas virtuales. Ante la realidad cambiante, muchas escuelas persisten considerando la sostenibilidad y el bienestar del personal como pilares. El enfoque

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

teórico sostiene que el desarrollo institucional debe equilibrar la eficiencia operativa con el cuidado humano; la integración de estos factores constituye la base para la formulación de políticas educativas sustentables, capaces de preparar a las instituciones para futuras crisis sin perder de vista su razón de ser: la formación integral de las nuevas generaciones.

3. Conclusiones

Se evidencia que la crisis pandémica produjo cambios sustantivos en los sistemas y estructuras educativas existentes, así como en las formas de aprender, enseñar y gestionar, generando dinámicas con significados distintos. Las actividades pedagógicas orientaron de manera radical sus procesos hacia entornos tecnológicos y, en la fase post-pandemia, hacia modelos híbridos que combinan lo presencial, lo virtual y lo comunitario. Las escuelas se reconfiguran para comprender su entorno operativo y los procesos gerenciales se examinan hoy desde una perspectiva analítica y crítica. En este tránsito, el estrés directivo emergió como un factor determinante; sin embargo, al abordarlo desde una mirada pedagógica, se convierte en un indicador que alerta sobre la necesidad de innovar y no en un síntoma a suprimir.

Asimismo, se demuestra que el conocimiento tecnológico se correlaciona directamente con la gestión escolar. La integración de las TIC constituye un eje central para mitigar el estrés operativo, permitiendo una asignación de recursos que facilite el trabajo docente y la continuidad del servicio educativo. Las cinco tendencias analizadas —estudiante como foco central, alianzas con docentes y comunidad, reinención de la

cultura escolar, integración tecnológica y sostenibilidad pedagógica—, reorientadas hacia lo pedagógico, enfatizan que el centro de toda gestión escolar debe ser el estudiante, exigiendo a los directivos una adaptación ágil para evitar el colapso emocional y administrativo. La pandemia, en este sentido, ha funcionado como un laboratorio a escala planetaria que permitió visibilizar y acelerar transformaciones que el proceso formativo requería: personalización del aprendizaje, desarrollo de competencias digitales, evaluación auténtica, trabajo colaborativo mediado por tecnología y atención al bienestar socioemocional como condición del aprender.

La reinención de la cultura organizacional escolar no es una opción, sino un imperativo para conceptualizar y compartir nuevas modalidades operativas. Fortalecer las relaciones con docentes, representantes y comunidad es la vía para mitigar riesgos y gestionar el estrés colectivo. En definitiva, la rápida adaptación a los cambios durante la pandemia, impulsada por un liderazgo directivo pedagógico y empático, es la garantía para construir escuelas resilientes y capaces de perdurar en la incertidumbre. Quedan abiertos nuevos cuestionamientos para futuras investigaciones: ¿cómo formar directivos escolares con competencias pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales integradas? ¿Qué políticas públicas se requieren para sostener los aprendizajes de la pandemia y evitar el retroceso hacia modelos exclusivamente presenciales y estandarizados? ¿Cómo evaluar institucionalmente el bienestar de directivos y docentes como indicador de calidad educativa? Estos interrogantes orientan la continuidad de la reflexión y

TENDENCIAS DE LA GERENCIA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE CRISIS: UNA MIRADA DESDE LA PEDAGOGÍA

ENSAYO

muestran que la gerencia educativa, abordada desde una mirada pedagógica, es un campo vivo y en construcción permanente.

4. Referencias

- Redacción APD. (2020, 18 de mayo). Los retos del comercio exterior y la logística durante y después del COVID-19. APD Colombia. <https://www.apdcolombia.org/los-retos-del-comercio-exterior-y-la-logistica-durante-y-despues-del-covid-19/>.
- Ballesteros Riveros, D. y Ballesteros Silva, P. P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia Et Technica*, 10(24), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911640035.pdf>
- Ballesteros Riveros, D., Ballesteros Silva, P. & Duarte, T. (2009). CONTRIBUCIONES DE LA LOGÍSTICA AL DESARROLLO SOSTENIBLE. *Scientia Et Technica*, XV(41), 171-176.
- Carrera contra el tiempo así se ajustaron las compañías que nunca cerraron. (2020). *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-negocios-pueden-abrir/286212>
- Candori, C. (2023). Estrategia de gestión de cambio: adaptación organizacional en tiempos de crisis. *Revisión sistemática. Talento – Revista de Administración*, 5(7), 1–12.
- Catálogo de Logística. (2016). Cómo enfrentar los retos logísticos en 2016: diez tendencias globales. <https://www.catalogodelogistica.com/temas/Como-enfrentar-los-retos-logisticos-en-2016-Diez-tendencias-globales+110139>
- Contreras, O., Talero, L. y Escobar, L. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64–72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A7>
- Escudero, E. (2020). COVID-19: disrupción y aprendizajes en cadenas de suministro. *Revista Énfasis Logística*. <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/85921-covid-19-disrupcion-y-aprendizajes-cadenas-suministro>

- Pascual, J., Orrego, V., Cheyre, M. e Iturrieta, C. (2023). Navegando la adversidad y la oportunidad: liderazgo escolar en tiempos de crisis. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 22(1), 87–102. <https://doi.org/10.15366/reice2024.22.1.005>
- Redacción APD. (2020, 18 de mayo). Los retos del comercio exterior y la logística durante y después del COVID-19. APD Colombia. <https://www.apdcolombia.org/los-retos-del-comercio-exterior-y-la-logistica-durante-y-despues-del-covid-19/>
- Revista Dinero. (2020). Carrera contra el tiempo: así se ajustaron las compañías que nunca cerraron. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-negocios-pueden-abrir/286212>
- Urrego, L., Mendoza, M., León, H. y Ocampo, P. (2018). La gestión para cadena de suministro de sistemas de energía solar fotovoltaica en Colombia y su situación actual. Avances: Investigación en Ingeniería, 15(1), 112–130.