

EXPERIENCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

EN EL CONTEXTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19

Jensy Campos Céspedes
Jinny Cascante Ramírez
Warner Ruiz Chaves
Editores



370.7
C198e

Campos Céspedes, Jency.

Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. / Jency Campos Céspedes; Jinny Cascante Ramírez; Warner Ruiz Chaves. --1. ed.-- San José, Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación. Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación, 2021. 100 p.; 13.97 x 21.59 cm.

ISBN 978-9977-60-427-5

1. IGUALDAD EN LA EDUCACIÓN. 2. MEDIACIÓN - TÉCNICAS. 3. TECNOLOGÍA EDUCATIVA. 4.COVID-19 (ENFERMEDAD). I. TÍTULO.

Primera edición: 2021

Coordinación editorial:

Consejo Editorial Umbrales del Conocimiento, Centro de Investigaciones en Educación (CINED) y Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación (DRTE)

Comité editorial DIDI-DRTE-MEP:

Kathya Fallas Fallas, Jefatura DIDI-DRTE-MEP.

Ronny Rodríguez Noguera, Jefatura PNTM-DIDI-DRTE-MEP.

Diana Matarrita Obando, Asesora Nacional de Informática Educativa.

Roberto Brenes López, Investigador

Consejo académico de la publicación:

Jinny Cascante Ramírez

Jency Campos Céspedes

Warner Ruiz Chaves

Personas autoras:

Julieta Barboza Valverde, Manuel Baltodano Enríquez, Girlanis Beita Granados, Viviana Berrocal Carvajal, Karol Brenes Rojas, Evelyn Chen Quesada, Inés Cowan Morales, Daniel Espinoza Valverde, Jorge Emilio López, Kattia Marín Tencio, Catty Orellana-Guevara, Andrea Rojas Vargas, Warner Ruiz Chaves, Gloriana Sánchez Avendaño, Esperanza Serrano Sandino, Adrián Solano Castro, Isabel Trejos Trejos, Ana Cristina Umaña Mata, Leonardo Valerio Rodríguez, Lucrecia Vargas López, Janet Melissa Vargas Mata, Yesenia Venegas Venegas.

Diseño, diagramación y portada:

Daniela Hernández Castillo

Para citar esta publicación debe referirse a:

Campos, J., Cascante, J., y Ruiz W. (eds.). (2021). *Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.



Este documento del Centro de Investigaciones en Educación (CINED) y Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación (DRTE), se comparte bajo términos de la **Licencia Creative Commons: reconocimiento, no comercial, sin obra derivada 3.0 Costa Rica (CC BY-NC-ND 3.0 CR)**. Para más detalles: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/cr/deed.es_ES

Cualquier autorización más allá de los términos de esta licencia se pueden obtener a la dirección de correo cined@uned.ac.cr

EXPERIENCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

EN EL CONTEXTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19

EXPERIENCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

EN EL CONTEXTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19

Jensy Campos Céspedes
Jinny Cascante Ramírez
Warner Ruiz Chaves
Editores



PRESENTACIÓN

En el contexto educativo, a nivel global, la emergencia sanitaria suscitada por la pandemia de la COVID-19 ha traído consigo innumerables transformaciones que repercuten de manera positiva o negativa en los ambientes promotores del aprendizaje escolar. Desde lo antes descrito, la Enseñanza Remota de Emergencia (ERE) ha representado un cambio temporal de la educación presencial a una modalidad donde las tecnologías digitales y otros recursos didácticos para el aprendizaje garantizan la continuidad del servicio educativo (Hodges et al citados por Baltodano et al, 2021). En el contexto de los centros educativos, las personas docentes y administradoras de la educación han tenido que enfrentar las condiciones adversas para apoyar al estudiando y las familias con el fin de lograr los aprendizajes esperados en las diferentes ofertas, modalidades y niveles que posee el Sistema Educativo Costarricense.

De acuerdo con lo anterior, la gestión educativa se vuelve imprescindible porque permite posicionar al centro escolar como eje de la transformación requerida. En este sentido, la acción de la persona directora es fundamental para la promoción de oportunidades en relación con la inclusión de las tecnologías digitales como apoyo en el desarrollo del currículo y el quehacer pedagógico para ofrecer mejores condiciones en cuanto a la tenencia de dispositivos, conectividad, recursos digitales, materiales educativos y orientaciones para apoyar al estudiando y las familias (Hidayat y Wibawa, 2020). Esto implica acciones concretas en la práctica desde los ámbitos administrativo, pedagógico, financiero y comunitario, centrados en el derecho universal a la educación por parte de la ciudadanía, lo que garantiza la prestación de un servicio educativo de calidad a pesar de las condiciones adversas que atraviesa actualmente el Sistema Educativo Costarricense.

Todo lo dicho antes orienta la gestión pedagógica del centro educativo hacia la promoción del aprendizaje de las personas estudiantes, el profesorado y la persona directora, considerando las necesidades socioeducativas, las fortalezas y oportunidades comunitarias para promover el entorno personal de aprendizaje del profesorado, mejorar el ambiente organizativo de aprendizaje en el centro escolar, catapultar el desarrollo profesional en el propio centro y explorar las posibilidades de desarrollo profesional fuera de este (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, 2020). Asimismo, es necesario estimular el uso de las tecnologías digitales como herramientas de aprendizaje amigables para el estudiantado y el profesorado, haciendo viable el desarrollo del pensamiento crítico y la resolución de problemas comunitarios que conducen a la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo humano.

En relación con el tema de la gestión pedagógica, desde diferentes organismos internacionales se ha impulsado el acceso al conocimiento sobre el tema mediante la divulgación científica. En este caso, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), es fundamental compartir experiencias y reflexiones académicas que pongan perspectivas diferentes

sobre diversas problemáticas, visiones, temas y prácticas educativas vinculadas con la gestión pedagógica. Asimismo, el Programa Estado de la Nación (2021), en el Octavo Informe Estado de la Educación hace apología del papel de las personas directoras y la necesidad que tienen estas de contar con insumos para estimular las acciones orientadas a mejorar las prácticas docentes y los aprendizajes esperados del estudiando.

Para atender el llamado descrito en el párrafo anterior, el Centro de Investigaciones en Educación (CINED) de la Escuela de Ciencias de la Educación (ECE) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación (DIDI) de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación (DRTE) del Ministerio de Educación Pública (MEP), ponen a disposición de la comunidad educativa esta obra que recopila experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19 y algunas reflexiones vinculadas con la gestión pedagógica. Esperamos que esta producción académica sea un insumo para la toma de decisiones en los diferentes niveles del Sistema Educativo en torno a la gestión pedagógica del centro escolar. Asimismo, deseamos que, sobre la base de lo expuesto, se genere una amplia discusión para propulsar la investigación socioeducativa a nivel nacional e internacional.

Manuel Baltodano Enríquez
Asesor Nacional de Educación
Ministerio de Educación Pública

ICONOGRAFÍA



Experiencias de gestión educativa en el contexto costarricense.













Reflexiones vinculadas con la gestión educativa.



Sugerencias para considerar en los procesos de gestión educativa.

TABLA DE CONTENIDO

	Experiencia de gestión: Apoyo a las Familias del servicio educativo para niñas y niños con discapacidad y riesgo en el desarrollo de la Escuela Granadilla Norte Julieta Barboza Valverde y Karol Brenes Rojas	10
	Estrategias de comunicación con actores educativos durante periodos de emergencia Catty Orellana-Guevara	14
	Experiencia de gestión: Diagnóstico y capacitación en uso de programas informáticos al personal docente de la institución para la atención de sus labores educativas mediante recursos tecnológicos de cara al inicio de la emergencia sanitaria Inés Cowan Morales	18
	Implicancia familiar en el proceso de aprendizaje Inés Cowan Morales, Jency Campos Céspedes y Andrea Rojas Vargas	22
	Experiencia de gestión: Red de Apoyo Institucional TICs-Escuela Granadilla Norte (RAITICS) Julieta Barboza Valverde y Giralnis Beita Granados	24
	Las TIC como herramientas de apoyo a la gestión educativa Viviana Berrocal Carvajal	27
	Experiencia de gestión: Compartiendo experiencias pedagógicas de calidad en escenarios educativos diversos y de emergencia sanitaria Daniel Espinoza Valverde	31
	Sugerencias para el acompañamiento al personal docente por parte de la persona gestora de la institución Inés Cowan Morales, Jency Campos Céspedes y Andrea Rojas Vargas	35
	Experiencia de gestión: Experiencias que apoyan la Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por la COVID-19 y el proyecto Microcápsulas para el uso pedagógico Kattia Marín Tencio	37

	Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión Warner Ruiz Chávez y Evelyn Chen Quesada	40
	Experiencia de gestión: Madres Emprendedoras Digitales en Granadilla (MEDGRAN) Julieta Barboza Valverde, Jorge Emilio López y Leonardo Valerio Rodríguez	47
	Claves para el trabajo con organismos de apoyo Inés Cowan Morales, Jency Campos Céspedes y Andrea Rojas Vargas	50
	La gestión curricular en procesos de educación remota de emergencia Ana Cristina Umaña Mata	51
	Experiencia de gestión: Trabajo colaborativo como respuesta a la pandemia: una experiencia de la gestión pedagógica en una cátedra universitaria Esperanza Serrano Sandino	56
	Elementos para favorecer la vinculación entre el centro educativo y la comunidad Inés Cowan Morales, Jency Campos Céspedes y Andrea Rojas Vargas	61
	Experiencia de gestión: Robótica educativa sin distancia Yesenia Venegas Venegas y Gloriana Sánchez Avendaño	63
	Inclusión de las tecnologías digitales en educación: gestión pedagógica en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19 Manuel Baltodano Enríquez, Lucrecia Vargas López e Isabel Trejos Trejos	70
	Experiencia de gestión: Conectándonos en línea, una experiencia desde la gestión y la formación Janet Melissa Vargas Mata	78
	Competencias para gestión educativa de las personas directivas Evelyn Chen, Warner Ruiz, Carol Quirós, Astrid Acuña y Daniel Torres	84
	Rol de la Persona Directiva Tiempos de Virus de la COVID 19 Adrián Solano Castro	87
	Sobre las personas autoras	93

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Julieta Barboza Valverde
Karol Brenes Rojas

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Apoyo a las familias del servicio educativo para niñas y niños con discapacidad y riesgo en el desarrollo de la Escuela Granadilla Norte

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El servicio educativo para niñas y niños con discapacidad y riesgo en el desarrollo del Centro Educativo Granadilla Norte atiende a personas estudiantes desde el nacimiento hasta los 6 años de edad.

Las personas encargadas de los estudiantes matriculados en este servicio durante el periodo del curso lectivo 2020 y 2021 cuentan con una escolaridad desde universidad completa hasta primaria completa.

Según el análisis del contexto y de conectividad, se identifica que todas las familias tienen un adecuado acceso a internet. La totalidad de estudiantes cuenta con correo electrónico oficial del Ministerio de Educación Pública [MEP], por lo que las familias tienen acceso a las herramientas de Microsoft 365® y continuamente utilizan redes sociales como Facebook®.

Debido a la emergencia sanitaria por la COVID-19 que se enfrenta a nivel global y la necesidad de implementar la estrategia de educación a distancia, se identifica que, en esta modalidad educativa, para dar continuidad a los procesos educativos y a la interacción con una población con características como las que poseen las usuarias de este servicio y de edades tan tempranas, se requiere del apoyo y participación al 100% de las personas encargadas.

Por tanto, se concluye que es de vital importancia acercar a los adultos, apoyando, motivando, capacitando y generando en ellos habilidades para que se logren sentir seguros en la participación activa de los procesos educativos en sus hijos e hijas.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

- Las acciones que se realizaron para alcanzar los objetivos propuestos fueron los siguientes:
 1. Charlas virtuales semanales.
 2. Generación de contenido de interés en redes sociales.
- 1. Charlas virtuales: como parte de las acciones de la educación a distancia

se agendan espacios semanales para reunirse con las familias por medio de la plataforma MS Teams®.

- Se capacita y se apoya a los adultos encargados en el uso de las herramientas de Microsoft 365®, uso del correo electrónico y equipo en TEAMS.
- Los padres reciben la invitación y el enlace a las reuniones por medio de medios de comunicación electrónicos como correo electrónico oficial MEP y mensajería de WhatsApp®.
- La totalidad de los adultos encargados logran participar activamente en la reunión virtual.
- Las reuniones virtuales semanales se desarrollan con el objetivo de que las familias identifiquen la importancia de realizar las actividades propuestas en las Guías de Trabajo Autónomo. Por lo que se instruye en temas como:
 - Cómo aprenden los niños y las niñas: un vistazo a la neurociencia.
 - La integración sensorial y la importancia de las actividades multisensoriales.
 - Disciplina positiva
 - Cómo desarrollar las Habilidades Ejecutivas.
 - Cómo desarrollar Habilidades de Autonomía e Independencia.

En la charla, se brinda espacio para interacción de las familias, resolver dudas y expresar opiniones.

2. Uso de Redes Sociales para comunicación, apoyo y capacitación a las familias.

- Como docente encargada del Servicio, se creó un grupo privado en la red social Facebook® e invité a las personas encargadas de los estudiantes para que participaran del mismo.
- Se apoya y se capacita a las familias en el uso de la red social Facebook®.
- La matrícula del servicio educativo para niños y niñas con discapacidad y riesgo en el desarrollo es de 14 estudiantes. Actualmente, el grupo en Facebook® cuenta con 26 miembros activos, entre los que se encuentran: madres, padres, tías y abuelas de los estudiantes. También se cuenta con el apoyo docentes y la directora de la Institución, la señora Julieta Barboza Valverde.

El grupo se crea con el objetivo de compartir:

- Videos para ejemplificar las distintas actividades que se planifican en las Guías de Trabajo Autónomo.
- Videos y actividades complementarias a las Guías de Trabajo Autónomo.
- Comunicados oficiales en redes sociales de la institución educativa de Granadilla Norte, Ministerio de Educación Pública y Ministerio de Salud, entre otras instituciones gubernamentales, con temas de interés para las familias.

- Invitaciones a charlas, webinarios y Facebook® Live de temas de interés relacionados con el desarrollo de los niños y niñas.
 - Artículos educativos para capacitar a los adultos encargados, para que de esta manera logren con mayor confianza realizar las actividades propuestas.
 - Artículos que motiven a las familias en el continuo ejercicio de acciones educativas en el hogar para que así mejorar el desarrollo de sus hijas e hijos.
 - Artículos, publicaciones y videos para trabajar el área socioafectiva, tanto de los niños como del cuidador principal.
 - Contenidos para sensibilizar a la familia en temas de discapacidad.
 - Contenidos para reflexionar sobre la importancia de cuidado de la familia y cómo generar espacios para que los adultos cuiden de ellos mismos.
- La señora directora, como miembro del grupo de Facebook®, participa publicando y comentando en las publicaciones.
 - Se considera que la experiencia ha sido de gran beneficio, ya que se logra mantener una comunicación continua y activa con las personas encargadas de los estudiantes. A la vez, esta experiencia ha permitido a las familias desarrollar habilidades y ampliar sus conocimientos, más ahora que su rol es indispensable en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas.
 - La red social Facebook®, permite realizar un continuo monitoreo, por lo que se ha observado una participación activa de las familias, quienes están atentas a los contenidos y reaccionan a ellos.
 - Para la implementación del proyecto se requiere de dispositivos con conexión a internet.
 - Es indispensable que los adultos cuenten con cuenta personal en la red social Facebook®, la cual es gratuita, por lo que su uso es accesible para toda la comunidad.
 - Para participar de las Reuniones de Familias, se requiere un dispositivo con conexión a internet y una cuenta de correo electrónico oficial del MEP, para así tener acceso a las herramientas de MS Teams®.

MATERIALES Y RECURSOS

Con respecto a la participación de las familias en el grupo de Facebook®, el inicio de la experiencia fue muy ágil, ya que la mayoría de los adultos, contaban con cuenta en la red social. Una vez identificado el grupo, podía solicitar unirse al mismo y tener acceso a la información y derecho a interactuar en la misma. Al cabo de una semana, el grupo contaba con la participación de la mayor parte de los adultos encargados de los estudiantes. Este medio de comunicación y de acceso a la información se considera muy efectivo, ya que los participantes logran visualizar los contenidos de forma diaria, pues están visibles en sus cuentas. En relación con la participación de las familias en las charlas por medio de herramienta MS Teams®, esta estrategia se empezó a implementar una vez que ya

todos los estudiantes contaban con la cuenta oficial MEP, que les daba acceso a todas las herramientas de Microsoft 365. Se tomó en consideración realizar las charlas en un horario en el que la mayor parte de los adultos podrían participar, tomando en cuenta horarios laborales y quehaceres domésticos, por lo que se dispuso la hora de las 6:00 pm.

Desde un inicio, en ambas estrategias, se ha logrado visualizar una participación activa de las personas adultas con un promedio de un 80% de asistencia de al menos un integrante de la familia por cada estudiante matriculado en el servicio.

LECCIONES APRENDIDAS

- La importancia de la familia como apoyo de los procesos de educación y aprendizaje de sus hijos.
 - El rol de maestro va más allá del brindar apoyo a la persona estudiante. También es necesario apoyar y empoderar al adulto para crear en él la motivación y la confianza de participar en los procesos de enseñanza de sus hijos.
 - Los adultos encargados son capaces de desarrollar nuevas habilidades y están deseosos de participar de forma más activa en la educación de sus hijos e hijas.
 - Las familias también necesitan un espacio para gestionar sus dudas, así como manifestar sus experiencias exitosas.
 - Tomando en cuenta las edades y características de la población matriculada en este servicio educativo, es indispensable para mí como docente contar con el apoyo de personas adultas con seguridad y confianza en sí mismas, emocionalmente empoderadas y equilibradas, dispuestas a aprender, experimentar y crear, observadoras y proactivas, ya que son quienes, por la situación actual de la modalidad educativa a distancia, deben responsabilizarse por los procesos de aprendizaje de sus hijos. Implementar las estrategias señaladas me ha permitido potenciar esas habilidades en las familias: por tanto, los estudiantes de forma directa se han visto muy beneficiados con las estrategias implementadas, si bien no son ellos quienes participan directamente, ahora cuentan con el apoyo de cuidadores más informados, motivados y empoderados, adultos que conocen mejores técnicas y estrategias, cuidadores motivados a jugar, poner límites y accionar mediante disciplina positiva.
-

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON ACTORES EDUCATIVOS DURANTE PERIODOS DE EMERGENCIA



Catty Orellana-Guevara |

La institución escolar es un espacio educativo donde se desarrollan acciones curriculares cuyos actores son: la persona responsable del centro escolar, el personal docente y administrativo, el estudiantado y los padres y las madres de familia. Todas estas personas son los actores que conforman la comunidad educativa. Independientemente del centro escolar, las labores directivas van más allá de solamente el área curricular. Menciona Chiavenato que las funciones administrativas son consideradas como un todo integrado (2014, p.124), porque su quehacer implica atender otras tareas, incluso aquellas que emergen de manera imprevista y que, en su conjunto, conforman la gestión administrativa. Dentro de ese contexto, quien dirige la institución es quien debe asumir el liderazgo, por lo que “se espera que sea una persona con una serie de características, habilidades y destrezas de relevancia que le permitan ejercer su cargo de forma idónea” (Morales, 2018, p. 51). Lo anterior es necesario, pues se pueden presentar situaciones de emergencia, es decir, algún momento donde surge una condición imprevista y que se debe atender de manera inmediata; es entonces, cuando se dan los periodos de emergencia. Debido a su misma naturaleza, la emergencia genera un desequilibrio en el funcionamiento de la organización, por ejemplo, altera la estructura del trabajo administrativo o académico, el manejo de personal docente y administrativo, situaciones que se dan entre el estudiantado, la atención a la comunidad educativa y otras propias del quehacer que requieren atención.

En periodos de emergencia, es importante una adecuada comunicación entre todas las personas involucradas en la institución, especialmente, aquella comunicación que se da por parte de quien está al frente. Expresa Morales que ese puesto requiere de una persona con habilidades para el desempeño de su labor de manera eficiente y la resolución de las diferentes situaciones que se presentan. “Hay características significativas que debe poseer un director, esto debido a que las gestiones que realiza están estrechamente ligadas a sus actitudes y aptitudes” (2018, p. 57). Whetten y Cameron definen habilidades como: “conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (2011, p. 9). Los autores señalan que una de las principales habilidades en los directivos eficaces es la comunicación; por su parte, el diccionario de la Real Academia Española (2021) define este término como: “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (DLE), es decir, la comunicación es una acción que se realiza para transmitir un mensaje a otros miembros, en este caso, es la acción que realiza la persona que administra el centro escolar para mantener informadas a las demás personas de la comunidad educativa.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA

La comunicación puede influir en el comportamiento de las personas de la institución. Chiavenato explica la teoría de Lewin con respecto al comportamiento que desarrollan las personas de una organización en respuesta a la dinámica que provocan las acciones de la persona administrativa. Esto es, “el comportamiento (C) es igual a la función (f) resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M) que la rodea” (Chiavenato, 2014, p. 86). Lo anterior significa que el tipo de interacción entre la persona administradora y las personas que colaboran con ella determina el comportamiento que asume la comunidad educativa. Este comportamiento condiciona el ambiente para que sea o no propicio para hacerle frente a las diferentes situaciones que se presentan en un determinado periodo. La razón por la que se da determinado comportamiento es que las personas necesitan conocer lo que está sucediendo y, sobre todo, saber cómo deben actuar ante la situación que emergió. Es ahí cuando cobra valor la gestión de la comunicación, porque puede contribuir a minimizar los efectos de incertidumbre y ansiedad que se generan en periodos de emergencia.

Una situación no siempre se puede controlar, sin embargo, aún dentro de un estado de emergencia, se puede desarrollar una dinámica colaborativa entre los miembros de la comunidad mediante un buen manejo de la información, en el momento y de la manera adecuada. Es decir, el proceso comunicativo que se gestione puede influir en el grado de tensión o de resolución que se dé en la institución durante el periodo de emergencia. Quien lidera la institución educativa es la persona que puede generar una dinámica de estabilidad ante el desequilibrio que estimula la emergencia. Con base en Chiavenato, pero dentro del contexto educativo, significa que se debe desarrollar estrategias de comunicación con el fin de propiciar un ambiente de trabajo en equipo por parte de todos los actores. Por tanto, la gestión de la comunicación es relevante por la influencia que tiene en el comportamiento de las personas de la institución, tal como se muestra en la figura 1, donde la situación de emergencia (E) más la gestión de la comunicación (Gc) genera la dinámica (D), que dará como resultado el comportamiento (Cx) de los actores educativos en periodos de emergencia.

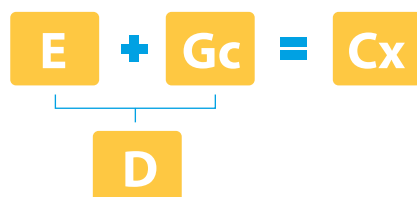


Figura 1. La comunicación y su influencia en los actores educativos.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato (2014).

La adecuada gestión de la comunicación (Gc) genera ambientes que dinamizan el comportamiento (Cx) asumido por los actores que conforman la comunidad educativa para hacerle frente a la emergencia (E). Ese comportamiento responde a las acciones de la persona administradora. Específicamente, dentro del proceso de comunicación que se lleve a cabo, desde su figura como líder “el director es el pilar del personal, él sostiene la institución y guía al personal” (Morales, 2018, p. 58). En definitiva, la comunicación influye en la dinámica que se genera en el centro escolar y, por consiguiente, en el comportamiento de los actores, según las actitudes y atributos que refleje la persona directiva cuando se comunica con el personal. Para los efectos de esta reflexión, se valoran la congruencia, la objetividad, la validación y la escucha como factores importantes de la estrategia de comunicación durante los periodos de emergencia.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON LOS ACTORES EDUCATIVOS

La comunicación requiere de expresiones genuinas y congruentes entre lo que dice un individuo y lo que realmente piensa o siente, de lo contrario, “los directivos que esconden sus verdaderos sentimientos u opiniones, o los que no expresan lo que está en su mente, crean la impresión de que existe un plan oculto” (Whetten y Cameron, 2011, p. 247). Las situaciones de incongruencia generan desconfianza o duda y, consecuentemente, habría falta de apoyo para resolver juntos la emergencia, por lo que un discurso coherente entre lo que se dice a la comunidad educativa y lo que realmente está enfrentando la institución es una buena práctica que genera un ambiente de confianza y seguridad, mejor aún, si se sustenta en datos aprobados por las autoridades estatales. Esta coherencia y honestidad ante lo que están enfrentando en la realidad fomenta una mejor disposición para colaborar como equipo de trabajo.

Por su parte, una comunicación descriptiva “...está diseñada para reducir la tendencia a evaluar o a perpetuar una interacción defensiva” (Whetten y Cameron, 2011, p. 248), pues describe de manera objetiva la emergencia. En este caso, el proceder de la persona directiva debe ser congruente, neutral y objetivo. Todo razonamiento que se haga sobre la situación que se experimenta debe estar enfocado en no provocar sentimientos defensivos, de culpa o incertidumbre. En su lugar, hay que generar un ambiente donde los actores educativos se involucren y realicen propuestas de solución. Se debe presentar el problema de manera puntual sobre lo que está pasando, no especular a título personal sobre las razones o posibles consecuencias de lo que sucede, porque podría volverse una disyuntiva para los demás miembros de la comunidad. Se trata de describir el problema desde una referencia legítima y creíble para que fluyan las propuestas de solución por parte de los actores “el hecho de mantenerse centrado en el problema, permanecer congruente y usar un lenguaje descriptivo se vuelve crucial” (Whetten y Cameron, 2011, p. 249).

Otra estrategia por incluir en la comunicación es el uso de la validación. Según los autores, esta sirve para “que las personas se sientan reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas” (2011, p. 249). Es importante reconocer que el equipo de trabajo es capaz de aportar ideas y que tiene el compromiso de contribuir con la solución, pero se requiere de una comunicación congruente, auténtica y sincera; por el contrario, si se manifiesta desde una postura de superioridad; por ejemplo, rígida, indiferente, autoritaria, las personas del centro educativo podrían interpretar que no se cree en la capacidad que ellos tienen como equipo de trabajo. Este tipo de barreras crea una disyuntiva entre sentimientos personales que hace que las personas se alejen del proceso, limitando de inmediato el apoyo y la unidad que se necesita en tiempos de emergencia, “la comunicación que está orientada hacia la superioridad da la impresión de que el comunicador está informado y que los demás son ignorantes” (Whetten y Cameron, 2011, p. 251). Para lograr la participación de todos los actores educativos, la comunicación debe ser abierta y respetuosa ante las soluciones que exteriorizan las demás personas. Es sustancial reconocer esos aportes, ya que, por estar inmersos en el campo de trabajo y más cerca de los hechos, son los que suelen tener información que no siempre conoce quien está al frente de la institución. Esto quiere decir que se debe crear una dinámica que valore a los miembros de la comunidad educativa, para así obtener su apoyo.

Por último, dentro del proceso de comunicación hay que fortalecer la habilidad de escucha. “Un buen oyente no es una labor fácil ni automática, pues requiere del desarrollo de la habilidad de oír y entender el mensaje que envía otra persona” (Whetten y Cameron, 2011, p. 256). Los autores mencionan que uno de los beneficios de la escucha es la interacción, porque permite la comprensión de los sentimientos entre los miembros y la aclaración de inquietudes, el refuerzo de algunos

aspectos o incluso su presentación de otra manera; así como la escucha y el aprovechamiento de la experiencia de los demás.

Por tanto, a partir de las buenas prácticas en la gestión de la comunicación (Gc) se genera ambientes (A) de confianza y seguridad entre las personas (AE) y, consecuentemente, el resultado de esa Gc, más el buen A, es un comportamiento colaborativo (Cx) por parte de los actores educativos, tal como se representa en la figura 2.

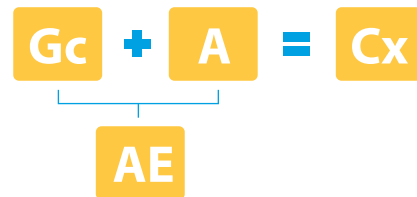


Figura 2. La comunicación y sus beneficios en periodos de emergencia.

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio de reflexionar y profundizar en la gestión de la comunicación que se desarrolla en el centro escolar visibiliza la necesidad de implementar estrategias comunicativas que generen una dinámica institucional caracterizada por un espíritu de unidad y cooperación en procura de un mismo fin. El beneficio no solo será solventar la situación de emergencia, sino también la oportunidad para potenciar al equipo de trabajo que conforma la institución educativa.

Referencias

- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. 4ta. Ed. En español. México DC: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V
- Morales, I. (2018). El perfil profesional y personal de un administrador educativo. Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula, 50-58. Recuperado de: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es/diccionario> [2021].
- Whetten D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. 8va ed. México: Pearson Educación.

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Inés Cowan Morales |

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Diagnóstico y capacitación en uso de programas informáticos al personal docente de la institución para la atención de sus labores educativas mediante recursos tecnológicos de cara al inicio de la emergencia sanitaria.

COW

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El centro educativo La Mina, Uruca, Santa Ana, pertenece a una Dirección tipo 2, por la cantidad de estudiantes matriculados (165 estudiantes entre los niveles de materno y sexto año para el año 2021). Es una escuela con tres aulas de grado, un aula de informática, un aula de preescolar y otros espacios como un salón multiusos, comedor escolar, dirección y un rincón de lectura. Además, se trabaja con un horario de doble jornada.

En cuanto a las características poblacionales, el 25 % de la población es extranjera (nicaragüenses, salvadoreños, franceses). El nivel socioeconómico de los grupos familiares tiende a ser bajo, pues la mayoría de padres o madres de familia ganan menos del salario mínimo. Un porcentaje importante del estudiantado no tiene acceso a recursos tecnológicos, ni conexión a internet.

Los docentes cuentan principalmente con Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en I y II ciclos. En total de personal son 14 funcionarios que facilitan las asignaturas básicas (Matemáticas, Español, Ciencias, Estudios sociales e Inglés) y complementarias (Religión, Física, Informática).

El desarrollo de la experiencia que se va describir tiene la intención de explicar los pasos que se siguió en el diagnóstico en el manejo y uso de programas informáticos: Google forms®, Classroom®, OneDrive®, MS Teams®, Zoom® y aplicaciones de Windows®. Así se busca determinar el tipo de capacitación que necesitaba el cuerpo docente para enfrentar la tarea de realizar los deberes de su profesión desde la virtualidad.

Después de ejecutar el diagnóstico, se entró en el paso de la capacitación de los docentes del centro educativo a cargo la persona a cargo de la gestión educativa, para estar preparados para la atención a distancia y virtual del estudiantado, tanto de forma sincrónica como asincrónica.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

- Primer paso:

Se realizó un diagnóstico al cuerpo docente sobre sus experiencias y usos de herramientas tanto de software como de hardware. Se aplicó de la siguiente manera:

 - Se realizó una sesión de grupo virtual, por medio de la plataforma Zoom®, ya que en ese momento no había ningún convenio con MS Teams® por parte del Ministerio de Educación.
 - En la reunión, por medio de un conversatorio, cada docente explicó el tipo de recursos tecnológicos que tenía y el uso que les daba a los mismos. También se recurrió a preguntas directas y abiertas, por ejemplo:
 - ¿Cuáles aplicaciones de Windows® maneja?
 - ¿Ha realizado cuestionarios o encuestas en línea?
 - ¿Qué herramientas utiliza para hacer videollamadas?
 - ¿Sabe utilizar las aplicaciones del office?
 - ¿Sabe cómo usar la nube?
 - ¿Utiliza el correo institucional que da el Ministerio de Educación Pública (MEP) a todos sus funcionarios?
 - ¿Cuáles plataformas de enseñanza ha utilizado?
- Segundo paso:

El gestor educativo sistematizó las respuestas dadas, y se planificó una serie de capacitaciones institucionales, las cuales fueron dadas por medio de la plataforma Zoom®. Entre las aplicaciones que más relevancia tuvieron se presentaron, por ejemplo: Google forms®, Classroom®, OneDrive®, MS Teams®, Zoom® y aplicaciones de Windows®.
- Tercer paso:

Sensibilizar acerca del uso de tecnología y adquirir nuevos equipos.

La sensibilización se llevó a cabo por medio de una reunión en la plataforma Zoom®; la estrategia usada fue un conversatorio no estructurado, donde cada docente hablaba de los miedos y angustias sobre la tecnología y los nervios que le daba usarla.

Se procedió luego a observar un video acerca de la evolución de la educación y los métodos educativos; este permitió ampliar y conversar acerca del momento histórico que vive el mundo, y cómo todos los funcionarios que trabajan en educación se deben adaptar al cambio y asimilar nuevos recursos disponibles tecnológicos que se deben usar para llegar a los estudiantes.

Antes de terminar la reunión, también se le recomendó al personal que revisara su equipo en cuanto a su antigüedad y calidad, pues es importante tener buenos recursos para el uso óptimo de las aplicaciones. Eso dio pie a que algunos

docentes decidieron adquirir dispositivos tecnológicos (computadoras, Aros de Luz Led, adaptadores de cámara, caretas, entre otros). Todo esto les apoyaría para desarrollar su trabajo en la virtualidad o a distancia.

- Cuarto paso:

Realizar un calendario de capacitaciones “tipo taller” en la plataforma Zoom®. Se realizaron dos capacitaciones por día, durante una semana. Estas capacitaciones eran para sacar el máximo provecho y apoyar a los docentes que no están conectados con la tecnología y necesitaban un apoyo extra.

Las capacitaciones “tipo taller” consistían en:

- a. Explicar el para qué y el cómo de las aplicaciones que se estaba estudiando.
- b. Explicar paso a paso el uso de la aplicación.
- c. Aclarar las dudas conforme se hace la explicación.
- d. Por último, se daba retos por resolver utilizando la aplicación y los participantes mostraban a los demás lo logrado.

- Quinto paso:

El Ministerio de Educación Pública, por medio Instituto de Desarrollo Profesional [IDP] ofreció dos capacitaciones a todos los docentes del país mediante una plataforma virtual. Para reforzar el aprendizaje, después de las capacitaciones del IDP, se realizaba una reunión para repasar lo aprendido.

Es importante señalar que, cuando el MEP solicitó el llenado del registro descriptivo de logros, que es el documento que se debe entregar a los padres, madres o encargados legales para conocer el avance de los estudiantes. Al respecto de esta aplicación, se dio la capacitación por medio de la plataforma Zoom® y se subió a un canal de YouTube®, que se puede observar en la siguiente dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=pMI2ef84fPk>

- Sexto paso:

Verificar lo aprendido por los docentes, en la puesta en práctica con los estudiantes por medio de clases virtuales, actos cívicos virtuales, festivales virtuales. Día con día, se superaban nuevos retos, por la salida de nuevas herramientas para administradores y docentes.

Un gestor educativo debe velar por el buen desarrollo de la gestión, como persona funcionaria del Ministerio de Educación Pública. Por lo tanto, debe informarse, para luego transmitir la información de manera adecuada a sus funcionarios a cargo. En este caso, al tomar la batuta de las capacitaciones y del proceso de actualizar al personal en el manejo de los aplicativos informáticos, se dio un paso adelante para eliminar resistencias de los docentes que no estaban acostumbrados al uso de estos recursos. Mediante la capacitación previa a la dada por el IDP, se logró grandes avances en el uso por parte de todos los docentes de la institución.

.....

**MATERIALES
Y RECURSOS**

- Los recursos que se necesitó fueron:
 - Humanos (el gestor educativo tenía el conocimiento y la capacidad de formar a su personal, ya que conocía el uso y manejo de los aplicativos)
 - Conectividad: Internet en lugares de residencia.
 - Aplicativos: Google forms®, Classroom®, OneDrive®, MS Teams®, Zoom® y aplicaciones de Windows®.
 - Equipo: Computadora de los funcionarios.

El gestor educativo, al tener el conocimiento sobre uso de aplicaciones digitales y saber la necesidad de adaptarlas a los cambios que el país estaba entrando, por el impacto de la COVID 19 y la suspensión de las clases presenciales en el sistema de educación costarricense. Tenía el deber de apoyar y acompañar al personal docente a través de los conocimientos que tenía en herramientas y aplicaciones digitales.

**LECCIONES
APRENDIDAS**

- Todo docente aprende, si se le trata con respeto y si está motivado ya sea por razones personales o porque debe adaptarse a nuevas condiciones de trabajo por las circunstancias.
 - Un buen gestor educativo, con calidad humana y con los conocimientos tecnológicos, puede dar apoyo y acompañamiento a su personal, por lo que es importante que esté al tanto de las aplicaciones educativas más conocidas y usadas o tenga información de quién puede apoyar a su personal en el manejo de estos recursos, con miras a facilitar su labor en el rol de docente a distancia.
-

IMPLICANCIA FAMILIAR EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE



Inés Cowan Morales
Jensy Campos Céspedes
Andrea Rojas Vargas

- **E**l vínculo entre la familia y la institución educativa se debe fortalecer para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La familia representa la primera instancia de aprendizaje en valores, normas de convivencia y socialización e influye, en gran medida, en el sistema de creencias, actitudes y pautas de comportamiento que asumen las personas. (Ariza, 2010)
- La familia y la institución educativa se ubican como dos elementos que se vinculan dinámicamente, para proporcionar al estudiantado los apoyos y las herramientas necesarias para el logro de los aprendizajes, actitudes, habilidades, destrezas y valores requeridos para vivir en sociedad.
- La participación de la familia en la vida de la escuela es un aspecto muy importante y valioso; pues ambos: escuela y familia, constituyen un modo de interacción fundamental que al mismo tiempo facilita el funcionamiento del Sistema Educativo y una mayor adaptación del estudiante, sobre todo, en la escuela infantil. (Mariñas y Rodríguez, 1999)
- Las escuelas realizan acciones muy importantes para mantener el vínculo entre la familia y el centro educativo, por ejemplo:
 - Charlas de integración familiar.
 - Organización de actos deportivos y culturales.
 - Día de la familia, donde se planifica un día dedicado a compartir con las familias del estudiantado.
 - Grupos interactivos de padres y madres de familia, en los cuales se fomente el diálogo y la cooperación utilizando, por ejemplo, las redes sociales u otras plataformas.
 - Contacto diario. La entrada o la salida del estudiantado del centro educativo se puede aprovechar para intercambiar información sobre hechos concretos de la persona estudiante.
 - Entrevistas y tutorías.
 - Escuela para padres y madres con diferentes temáticas de interés que los apoye en el cumplimiento de sus responsabilidades parentales.
 - Implementación de protocolos propuestos por la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE); vinculados con la exclusión estudiantil, para realizar acciones que eviten la exclusión y logren elevar los índices de permanencia.

- El centro educativo necesita del grupo familiar para que, en conjunto, ayude con los deberes escolares, apoye en los repasos de las asignaturas, presente el material para desarrollar actividades educativas y de los que necesite la persona estudiante en las actividades que se implementen para su aprendizaje.
- Las personas encargadas legales son las máximas responsables de la educación del estudiantado; por ello, tienen el derecho a estar informados del proceso educativo y a ser escuchados ante las decisiones educativas. (Ariza, 2010)

Referencias

Mariñas, M. y Rodríguez, E. (1999). Relación familia-centro escolar: participación. En *Revista Galego-Portuguesa de Psicología e Educación*. 3(4):55–67. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/61899793.pdf>

Ariza, J. (2010). La implicación familiar en el proceso de enseñanza - aprendizaje. En *Temas para la Educación. Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*. (7):1–6. Recuperado de: <https://www.feandalucia.coo.es/docu/p5sd6976.pdf>



Freepik.com / Diseñada por: pch.vector

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Julieta Barboza Valverde
Girlanis Beita Granados

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Red de Apoyo Institucional TICs-Escuela Granadilla Norte (RAITICS)

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La comunidad de Granadilla Norte presenta varios problemas de orden psicosocial, entre los que mencionan el desempleo, la pobreza, el consumo de drogas ilícitas, el alcoholismo, la prostitución, el embarazo en adolescentes, la desintegración familiar, la violencia doméstica e infantil y la delincuencia.

La Escuela Granadilla Norte, es una institución considerada de atención prioritaria, debido a la población estudiantil que la integra. A nivel socioeconómico, las personas estudiantes oscilan entre la pobreza y la pobreza extrema. Un alto porcentaje de las personas estudiantes provienen de familias inmigrantes, originarias en su mayoría de Nicaragua. El nivel de escolaridad en las familias es bajo, son lideradas por las madres; que poseen un bajo conocimiento del manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación [TIC's].

La escuela se proyecta a la comunidad como un ente favorecedor en el aspecto sociocultural, económico y educacional; logrando obtener una niñez resiliente, con grandes deseos de superación académica. Los padres, madres y encargados de las personas estudiantes trabajan en distintos oficios y necesitan apoyo con las herramientas tecnológicas utilizadas para el proceso educativo en esta emergencia sanitaria.

En este mismo contexto, en una gran mayoría, el personal administrativo y docente presentaba dificultades, resistencia y temor para el manejo de las TICs. Al presentar el Ministerio de Educación Pública la Estrategia Regresar, en el curso lectivo 2020, debido a la emergencia sanitaria nacional por la COVID-19; la directora se reunió con la Docente para buscar una solución a la realidad que se presentaba en el momento con el uso de las TICs, en especial con la herramienta MS Teams® y la aplicación WhatsApp®.

Para aprovechar estos recursos a la hora de impartir las lecciones a distancia y mitigar el impacto de la COVID-19 en toda la comunidad educativa, se acordó formar una red de apoyo, integrada por las docentes que poseen la aptitud y facilidad para trabajar las TICs. El objetivo principal de la Red fue brindar

asesoría y apoyo constante a las personas docentes y administrativas, estudiantes, padres, madres y encargados con el uso de las TICs, especialmente la aplicación brindada por el MEP (MS Teams®), y así lograr una ejecución de las clases a distancia con una alta efectividad y equidad, con un trasfondo de inclusividad absoluta.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La **Red de Apoyo Institucional TICs** es conformada en abril 2020 por siete docentes de I y II Ciclo, Preescolar y la directora, y liderada por una docente que asignó la directora del centro educativo. El objetivo es brindar asesoría y apoyo en el uso de las TICs a toda la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia) para mitigar la falta de conocimiento que presentan la mayoría de personas de la comunidad educativa y que, de esta forma, las clases a distancia se realizaran con eficacia en la implementación de la Estrategia Regresar.

La directora de la institución educativa, previo conocimiento de las habilidades tecnológicas, relaciones humanas y de servicio de la profesora asignada para coordinar la Red; le solicita crear una propuesta para solucionar la falta de conocimiento del uso de las herramientas digitales, específicamente TEAMS y WhatsApp®, y lograr una práctica efectiva de las clases a distancia.

Esta Red aplica capacitaciones y tutoriales semanales desde abril 2020 hasta el presente a los miembros de la comunidad educativa, para lograr la comprensión del uso de las herramientas digitales, estrategias psicoemocionales para la pérdida del temor y trabajo individual en las situaciones donde exista, además del analfabetismo tecnológico, el analfabetismo como tal.

También se logra la implementación efectiva e inclusiva de diversas estrategias educativas de la Estrategia Regresar. En este curso lectivo 2021, con la Estrategia Educación Combinada, las necesidades y fortalezas de cada persona son la prioridad de la Red.

Quincenalmente se envía una encuesta con la aplicación MS Forms® o Survey Monkey al personal docente y administrativo, cuyo fin es determinar las necesidades del equipo para preparar las capacitaciones. A las personas estudiantes se les envía bimensualmente encuestas desde la Red, pues los y las docentes saben de la importancia de utilizarlas en procesos educativos a distancia. Es bueno tener presente que, en el 2020, se capacitó a la comunidad educativa en el manejo de estas aplicaciones.

Con la puesta en marcha de esta Red, sin un horario establecido, durante todo el período de pandemia, se ha logrado mantener el proceso educativo de forma exitosa. Es fundamental el apoyo emocional entre todos los miembros de la Red, así como el trabajo en equipo, De hecho, es en equipo que se resuelven los imprevistos en un tiempo adecuado al calendario escolar.

La directora y la profesora coordinadora que lidera la red, desde abril 2020 se reúnen presencialmente, vía WhatsApp® o MS Teams®, las veces que sean necesarias para mantener una comunicación fluida. Especialmente de las

acciones que se realizan diariamente. La red de apoyo en su totalidad se reúne una vez a la semana, para analizar los objetivos logrados y las necesidades que se van presentando.

MATERIALES Y RECURSOS

Audios, videos, tutoriales específicos, infografías, mapas conceptuales, una página oficial institucional de Facebook®, atención individual y grupal, la comunicación constante mediante mensajes y llamadas por WhatsApp®, llamadas telefónicas, conferencias, llamadas y reuniones por MS Teams®, para dar el seguimiento, apoyo y contención necesaria a todo miembro de la comunidad educativa que la necesite.

El recurso humano de la Red, 7 docentes de I y II Ciclo y la Directora. Dispositivos tecnológicos

Redes Inalámbricas e internet.

Aplicación MS Forms® y Survey Monkey para hacer encuestas

La persona directora debe ser perceptiva y objetiva al elegir la Red de Apoyo, conocer las habilidades tecnológicas y de relaciones humanas adecuadas de la Persona Coordinadora y de las demás personas que conforman la Red; pero, sobre todo, el compromiso y la afiliación con la Institución Pública de las personas miembros de la Red.

LECCIONES APRENDIDAS

- La estrategia del trabajo en equipo debe ser puesta en marcha en todo momento.
- Todas las personas que conforman el RAITICS deben ser comprometidas con el trabajo.
- La RAITICS la deben constituir personas con habilidades tecnológicas.
- La comunicación asertiva y fluida es primordial para la efectividad de RAITICS.
- La RAITICS, ofrece ayuda constante a las personas docentes, personas estudiantes, padres, madres y encargados que necesitan comprender y usar las plataformas como MS Teams® para realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Las docentes que conforman la RAITICS deben estar anuentes a la actualización constante de conocimientos en relación con las TICS.
- La RAITICS apoya en todo el proceso tecnológico administrativo, según lo requiera la jefatura.
- La persona directora debe ser capaz de delegar funciones en el área de Tecnologías.
- La RAITICS debe existir en todas las instituciones educativas y en cualquier realidad.

LAS TIC COMO HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN EDUCATIVA



Viviana Berrocal Carvajal

INTRODUCCIÓN

A partir de la experiencia sanitaria que vive el mundo ante la pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2, virus causante de la COVID-19, los directores de las instituciones educativas se han visto en la necesidad de potenciar el uso de diversos recursos tecnológicos. No solamente debían utilizarlos para realizar sus labores, sino que también debían ser un ejemplo a seguir para los procesos de virtualización que se tuvieron que realizar en sus instituciones, con el objetivo de cumplir con las acciones requeridas para continuar con el desarrollo del curso lectivo a partir del año 2020.

En el presente documento, se plantean algunas posibilidades de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación dentro de la gestión que debe desarrollar las personas directoras en las instituciones educativas. Se plantean sugerencias para la incorporación de diversas herramientas para agilizar los procesos y la gestión. Además, se sugiere la exploración e investigación de algunas aplicaciones gratuitas para cumplir con tales funciones.

DESARROLLO

En el caso particular de Costa Rica, es importante destacar que, desde el 2016, en el Informe del Estado de la Educación, se ha venido presentando resultados de investigaciones relacionadas con el uso de las TIC que realizan los directores a nivel personal y laboral. Entre los resultados de Brenes, Villalobos, Escalona y Zúñiga (2016) indicaron que, pese a que las personas directoras cuentan con equipo computacional y acceso a internet en sus hogares y sitios de trabajo, se hace necesario potenciar el uso de las TIC en su entorno laboral. De acuerdo con las investigadoras, las personas directoras indicaron que utilizan las TIC para las siguientes labores:

- Elaboración de documentos digitales.
- Envío o recepción de documentos a través del correo electrónico.
- Gestión de trámites como: solicitud de permisos, nombramiento de docentes y participación del centro educativo en distintos eventos.
- Acceso a programas y sitios oficiales del MEP.
- Comunicación, colaboración y divulgación dentro del centro educativo.
- Búsqueda de información actualizada y estrategias nuevas en internet.

En cuanto a los aspectos por mejorar, ellos indicaron que deben optimizar:

- Comunicación con padres y madres de familia por medios electrónicos.
- Ofrecimiento de recursos y/o materiales educativos en línea a sus docentes.
- Utilización de recursos virtuales para capacitarse, mejorar la gestión del centro educativo y desarrollar proyectos institucionales que orienten procesos pedagógicos y administrativos.
- Uso de recursos libres de internet.
- Uso de software libre, entre otros.

A partir de estos resultados, se desprende la necesidad de potenciar el uso de las herramientas digitales por parte de las personas que tienen cargo las direcciones de los diversos centros educativos de nuestro país. Apoyando esta idea, González (2017) señaló que las personas directoras de las instituciones educativas deben aprender y usar las TIC en sus tareas instructivas y administrativas, además de apoyar a sus profesores en los procesos de cambio y, para ello, deben proveer oportunidades de desarrollo para ellos y su personal. En ese sentido, Sosa y Valverde (2015) indicaron que es necesario que las instituciones educativas se actualicen e integren las tecnologías en las prácticas educativas. Por estas razones, se considera importante ofrecer algunas orientaciones acerca de las TIC que pueden utilizar las personas directoras para fortalecer su gestión educativa.

Para orientar las aplicaciones que se podrían integrar en la gestión administrativa-docente que se desarrolla en las instituciones educativas, se presenta una división de las herramientas o aplicaciones que se pueden utilizar para apoyar estas labores, y los beneficios que podrían traer si son utilizadas en las labores que lleva a cabo la persona directora:

Comunicación: se pueden utilizar para establecer procesos comunicativos con la comunidad educativa, de manera que se envíe información importante al personal de la institución, a las familias y a las personas estudiantes. Se puede utilizar el correo electrónico, así como herramientas de video-comunicación (Skype®, MS Teams®, Google Meet® y Zoom®, entre otras) a través de estos medios, se puede enviar circulares, tareas o reportes de calificación, realizar reuniones virtuales, impartir lecciones, entre otros. Estas herramientas permiten una comunicación bidireccional, lo cual ofrece una oportunidad para acercar a la comunidad educativa con la persona directora.

Personal docente y administrativo: son herramientas que permiten llevar un control digital del personal de la institución, en donde se puede registrar no solamente el currículum de personal, acciones de personal, nombramientos, asignación de grupos, incapacidades, control de asistencia, horarios, instrumentos para la evaluación de los docentes y administrativos, etc. Estas herramientas permiten la generación de informes y reportes para los procesos de control o toma de decisiones.

Administrativas-estudiantiles: facilitan el tener el control del registro de los datos personales de la población estudiantil. Además, se podría realizar el registro de las calificaciones de cada estudiante, control de asistencia, adecuaciones curriculares, entre otros.

Elaboración de horarios: estas herramientas facilitan la confección automática de horarios dentro de una institución, los cuales una vez generados pueden ser compartidos o modificados con facilidad.

Administración de recursos: por medio de la utilización de estas aplicaciones, la persona directora puede llevar el registro administrativo de los recursos con que cuenta la institución, de manera que facilite el control y la generación de informes cuando se necesite.

Administración de la biblioteca: Se puede utilizar para llevar un inventario de los recursos de la biblioteca, generar un código de identificación y, además, contar con un registro de préstamo.

El uso de herramientas para facilitar la gestión educativa, sin duda garantiza la confiabilidad de la información, así como la realización de diversas actividades de forma que se ofrezca un contacto directo y permanente con la comunidad educativa y a su vez le permita a la persona directora conocer el estado real de las diversas situaciones que se pueden presentar en la institución a su cargo. Además, facilita ofrecer informes cuando así se requiera. También permite contar con insumos para los procesos de toma de decisiones.

MATERIALES Y RECURSOS

Para la implementación de las herramientas anteriormente descritas, la persona directora debe contar con:

- Equipo de cómputo (de escritorio o portátil) con las capacidades requeridas para el uso de las diversas aplicaciones.
- Conexión estable a Internet (cuando se requiera).
- Aplicaciones previamente desarrolladas para el desarrollo de las diversas gestiones.

Es importante destacar que hoy existen diversas aplicaciones previamente diseñadas para atender las necesidades de las instituciones educativas, algunas de ellas son de paga y otras son gratuitas u ofrecidas por el Ministerio de Educación Pública.

A continuación, se presentan las direcciones electrónicas de algunas de las aplicaciones gratuitas que pueden apoyar la gestión educativa para que la persona lectora las revise y valore su posible uso en su entorno laboral:

- Plataformas para gestión educativa: <https://androidenlaescuela.wordpress.com/2015/10/06/20-plataformas-para-la-gestion-de-centros-educativos/>
- Herramientas gratuitas para la elaboración de horarios: <https://webdelmaestrocmf.com/portal/10-herramientas-elaborar-horarios-escolares-faciles-usar/>
- Herramientas para el registro de calificaciones: <https://dgec.mep.go.cr/piad/registros/primaria>

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones, se puede señalar:

- Hoy más que nunca, ante la situación de la pandemia, se requiere utilizar herramientas informáticas que permitan continuar con el desarrollo de la educación a nivel nacional.
- Es necesario que la persona directora de la institución se capacite en el uso de recursos tecnológicos, para que conozca sus potencialidades y sea un ejemplo de su utilización para el personal a su cargo.
- La persona directora debe promover procesos de capacitación para el personal a su cargo en cuanto a la implementación de las herramientas y recursos tecnológicos en el entorno educativo.
- El uso de herramientas informáticas ha permitido a la comunidad educativa permanecer en contacto y desarrollar actividades educativas durante la pandemia.

- Contar con información registrada en bases de datos permitiría a la persona directora generar informes cuando sea requerido, para que sirvan de insumo en procesos de toma de decisiones.
- Existen aplicaciones informáticas ya desarrolladas (de paga o gratuitas) que las personas directoras pueden adquirir para utilizarlas y de esta manera agilizar sus labores y las de la comunidad educativa, para promover una gestión de calidad en la institución a su cargo.
- Finalmente, es importante destacar el liderazgo de la persona directora en los procesos de implementación de las tecnologías digitales, como un recurso valioso en la gestión de calidad de las personas involucradas en el proceso educativo.

Referencias

- Brenes, M. Villalobos, M. Escalona, M. Zúñiga, M. (2016). Niveles de apropiación de las tecnologías móviles en centros educativos. Aportes a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de gestión escolar. Ponencia preparada para el Sexto Informe Estado Educación. San José: PEN.
- González, A. (2017). Dinamización tecnológica de la escuela a través del liderazgo del coordinador TIC. Estudios Pedagógicos XLIII, 115, 125.
- Núñez, N. (2018). Capítulo 6. Tenencia, Uso y Actitudes Hacia Las Tic: Estudio a los Directores de Primaria y Secundaria de Centros Educativos Públicos. En Informe 2018: Hacia la sociedad de la información y del conocimiento. San José, Costa Rica: Prosic, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-hacia-la-sociedad-de-la-informacion-y-el-conocimiento-2018>
- Sosa, M., y Valverde, J. (2015). El Equipo Directivo «E-Competente» y su Liderazgo en el Proceso de Integración de las TIC en los Centros Educativos. Actualidades Investigativas en Educación, 8(2), 77-103.

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Daniel Espinoza Valverde |

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Compartiendo experiencias pedagógicas de calidad en escenarios educativos diversos y de emergencia sanitaria

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

- La institución en donde se realizó esta experiencia se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de San José, cuenta con poco más de 400 estudiantes y cerca de 40 docentes de diferentes disciplinas, abarcando los niveles de preescolar y primaria.

- Durante el año anterior, al inicio de la pandemia provocada por el virus responsable de la COVID-19, la administración institucional, producto del plan operativo, se vio en la necesidad de suplir más y mejores recursos tecnológicos para desarrollar el trabajo del personal docente; es así como se invierten recursos en adquisición y/o renovación del equipo de cómputo, pantallas, equipos de sonido, ampliación del internet en cobertura y calidad, entre otros.

Entre las necesidades detectadas para el 2020, también era prioritaria la formación del profesorado en el uso de recursos tecnológicos para sus actividades pedagógicas. Ya se contaba con un inventario previo de necesidades y se pretendía iniciar la organización de la estrategia para el cumplimiento de metas.

A raíz del cierre de las instituciones producto de la emergencia sanitaria y el inicio de la aplicación de la estrategia “Aprendo en casa”, el profesorado se vio en la necesidad de buscar preparación o personas aliadas que conocieran más acerca del uso de recursos tecnológicos, con el fin de desarrollar su labor docente de la manera más eficiente que se pudiera. Si bien es cierto el órgano rector (Ministerio de Educación Pública) ofreció capacitaciones constantes, para una gran parte del personal esto no era suficiente para adaptarse a las nuevas necesidades educativas del estudiantado. Por ello, una gran mayoría se dio a la tarea de realizar capacitaciones formales e informales e incluso autodidactas de aplicaciones, estrategias y recursos que pudiesen ser utilizados para estos efectos. Una de las estrategias puestas en marcha por la persona directora institucional fue pedirles a algunas personas docentes que tenían más conocimiento en tecnología que se pusieran a disposición del resto del personal con el fin de ayudar a sacar la tarea de la mejor forma posible.

A raíz de esta última petición, se realizaron varias capacitaciones a través de la plataforma MS Teams® para el uso de algunas aplicaciones. Estas capacitaciones estuvieron a cargo de profesores que tienen conocimiento de las temáticas, como los de informática educativa y otros profesionales que manejan con mayor facilidad recursos tecnológicos, como el profesor de música y algunas docentes de grupo. En general y sin ser organizadas desde la dirección, se realizaron alrededor de cuatro capacitaciones de aplicaciones que los docentes podían utilizar.

En medio de esta formación y acompañamiento poco estructurado, pero muy enriquecido en actitudes proactivas y vivencias diversas, surge la idea de conjuntar las mejores experiencias realizadas por el cuerpo docente con sus grupos y estudiantes para realizar nuevos aportes y contribuciones en pro del trabajo que realiza el profesorado institucional.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

- El equipo coordinador de la evaluación de la calidad institucional se dio a la tarea de valorar diversas situaciones que se dieron en relación con los cambios generados por la emergencia sanitaria; así como de valorar el nivel de logro de los propósitos institucionales para este año escolar. Entre otras cosas, valoró el esfuerzo hecho por la mayoría del personal docente que tuvo la iniciativa de prepararse y ayudar a otros a mejorar el uso de los recursos necesarios para el desarrollo del aprendizaje en esta nueva realidad. Así, se genera la idea de un banco de recursos de experiencias docentes para que se pudieran compartir esos nuevos aprendizajes y ponerlos al servicio mutuo de todo el personal docente sin distinción de asignatura o nivel.
- La persona directora se encarga de dar seguimiento al proceso, en donde algunas personas del equipo de calidad, voluntariamente, preparan recursos para iniciar el reto de sugerir al profesorado el intercambio de estas experiencias pedagógicas. Se aprovecha el espacio de algunas de las reuniones periódicas de personal para dar motivación al cuerpo docente, invitándoles a participar de este proceso conjunto.
- El profesorado voluntario generó una estructura básica para que quienes deseaban compartir su experiencia pudieran escribirla y exponerla bajo el mismo esquema, con el objetivo de unificar ideas y criterios en cuanto a las experiencias que se presentarían.
- La persona directora convoca a reunión con docentes para motivar el envío de estas experiencias.
- En esa motivación, los docentes voluntarios escuchan al resto del personal en cuanto a las experiencias vividas dando clases en esta realidad. Se aprovecha esta conversación para solicitar a cada persona docente buscar una estrategia que le haya resultado exitosa en su labor en cualquiera de los escenarios de los estudiantes (ya fuese con uso o no de recursos tecnológicos, con o sin internet).

El personal docente voluntario revisa todas las experiencias presentadas con el fin de corroborar que se comprenden bien, si son aplicables, y otros aspectos

que requieran ser mejorados, tanto de forma como de fondo, solicitando a docentes participantes que mejoren aspectos de las experiencias, cuando fuera el caso. Además, se encarga de sistematizar todas las actividades en un solo documento y prepara una presentación a manera de video, la cual presentan al personal en otra reunión. El personal docente observa el video y puede mirar las actividades, mostrándose complacido por el producto y agradecido por un nuevo aporte para su labor.

- Inicialmente, se captaron 17 experiencias exitosas de todos los niveles y de diferentes disciplinas, principalmente de preescolar (3), materias básicas (6) y materias especiales (8).
- Luego de la sistematización de este primer banco, se ha solicitado este año al personal docente que, si tiene nuevas experiencias, puede enviarlas para hacer sus aportes y se está iniciando el proceso de recolección que se espera continuar a partir del segundo semestre del año.
- De esta forma, el profesorado ha enriquecido su labor docente y, al mismo tiempo, ha beneficiado al estudiantado y a sus familias.
- La persona directora, en conjunto con personas voluntarias del Equipo de la Calidad, ha promovido estrategias para la mejora de la calidad educativa y del cumplimiento del plan institucional, demostrando así la necesidad de trabajar en equipo, utilizando las diferentes habilidades y recursos con que cuenta el personal y poniéndolos al servicio de las otras personas.

MATERIALES Y RECURSOS

- Se utilizó el correo electrónico institucional para la convocatoria y envío y recepción de material.
- También se usó la plataforma MS Teams® para las reuniones y espacios de compartir.
- Se utilizó el recurso Issu para la elaboración de un pequeño documento con las estrategias recopiladas.
- Algunas de las aplicaciones promovidas por otras personas docentes en capacitaciones fueron Power point, Chatter, Liveworksheet, entre otros.

LECCIONES APRENDIDAS

- En general, la estrategia de motivación utilizada por el equipo voluntario promovió que el grupo de profesores se incentivara a compartir su material para el banco de experiencias.
- Asimismo, la estrategia usada por la persona directora para solicitar apoyo de su propio personal, en aras de acompañamiento a otras personas docentes que así lo requirieran, también fue de gran utilidad.
- Estas experiencias de formación y la construcción del banco de experiencias fueron y siguen siendo de gran ayuda para renovar las prácticas docentes y dar mayor motivación al estudiantado y a sus familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- El equipo docente se ha preparado y ha buscado nuevo material y maneras diferentes de hacer las cosas.
 - Hace falta que el Equipo Institucional de Evaluación de la Calidad realice una valoración del proceso vivido para considerar la posibilidad de dar continuidad a estas estrategias de formación y capacitación, fortalecerlas o ampliarlas, entre otros aspectos.
-

SUGERENCIAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO AL PERSONAL DOCENTE POR PARTE DE LA PERSONA GESTORA DE LA INSTITUCIÓN



Inés Cowan Morales
Jensy Campos Céspedes
Andrea Rojas Vargas

- **E**l acompañamiento pedagógico, es una acción para la mejora de la calidad de la gestión educativa del centro, en donde la persona gestora brinda el seguimiento, monitoreo y realimentación a la persona docente, con el fin de que la práctica se posicione como una estrategia de mejora multidireccional.
- Como parte de ese acompañamiento resulta crucial la realimentación clara y oportuna, que se puede desarrollar mediante las visitas a los espacios áulicos (presenciales o virtuales), en los cuales es posible observar los procesos de mediación pedagógica, la interacción del personal docente y el estudiantado, con esto se enriquecen los aportes que, desde la gestión, se brinda a la persona docente.
- Algunas fuentes para obtener información, con el fin de brindar un acompañamiento son:
 - Observación de las actividades dentro del aula.
 - Entrevistas a las personas docentes, estudiantes o familias.
 - Revisión documental relacionada con los planeamientos, registros de clase, material didáctico, programación de actividades.
 - Elaboración de diagnósticos situacionales de la institución (que incluya información sobre el estudiantado y el personal docente).
 - Conversaciones con el estudiantado y las familias.
- Se requiere diseñar un plan de acompañamiento que, una vez recolectados los insumos para su formulación, potencie las habilidades, la creatividad y la innovación en el cuerpo docente. Asimismo, conviene proporcionar herramientas al personal docente, con el fin de que realice procesos de autoevaluación de su propia práctica pedagógica para mejorar su desempeño y los resultados de aprendizaje en el estudiantado a su cargo.
- Elemento fundamental del acompañamiento pedagógica es la escucha al personal docente y sus necesidades dentro de su propia práctica; así como la interacción con el estudiantado.

Para Minez, (2013) los procesos de acompañamiento al profesorado por parte de la persona gestora buscan el desarrollo de competencias en las personas docentes que les permitan:

- Gestionar democráticamente, para generar un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia en la diversidad en el centro.

- Desarrollar procesos de investigación y reflexión sobre la práctica docente para mejorar su desempeño.
 - Conocer quienes conforman la comunidad educativa descubriendo los tópicos de aprendizajes y saber cultural.
 - Demostrar conocimiento y comprensión de las diferentes áreas con orientación interdisciplinar y enfoque intercultural.
 - Evaluar permanentemente y utilizar los resultados para realimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Afirmar su identidad personal y contribuir a fortalecer la identidad cultural de sus estudiantes y la comunidad.
 - Comunicarse asertivamente, para asumir un rol mediador y motivador de cambio a nivel personal.
 - Crear relaciones de justicia con equidad, confianza, respeto y colaboración.
- La realimentación y los procesos de acompañamiento de la persona gestora deben estar transversados por una comunicación asertiva y la apertura de espacios individuales y colectivos, mediante los cuales se propicien oportunidades para que el personal docente se exprese y aporte ideas para mejorar el centro educativo y sus dinámicas en los distintos ámbitos.

Referencia

Minez, Z. (2013). *Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente*. Recuperado de: <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RSW/article/view/260/263>



iStock.com / Diseñada por: Tera Vector

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Kattia Marín Tencio |

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Experiencias que apoyan la Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por la COVID-19 y el proyecto Microcápsulas para el uso pedagógico

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

Los sistemas educativos del mundo también han experimentado las consecuencias debido a la emergencia sanitaria decretada por la COVID-19. Las nuevas circunstancias de distanciamiento social han provocado una reinversión en la estructura social y el desempeño de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El Ministerio de Educación Pública (MEP), en el curso lectivo 2020 a partir de marzo, lanza la estrategia para la mediación pedagógica denominada “Aprendo en casa” y en el curso lectivo 2021 se trabaja bajo la modalidad denominada “Educación combinada”, las cuales se fundamentan en las disposiciones de la Política Educativa y la Política Curricular vigentes.

Por su lado, “Microcápsulas de uso pedagógico de herramientas informáticas” nace en el seno del Programa de Innovaciones Educativas, con el propósito de que se permita a todas las personas directoras y personas docentes de las diferentes especialidades y niveles, la oportunidad de presentar diferentes aplicativos que le faciliten desarrollar estrategias de aprendizaje, se le da relevancia y pertinencia al uso de recursos tecnológicos, acciones específicas y contextualizadas para el aprendizaje a distancia, virtual y presencial.

La puesta en práctica de este proyecto adquiere valor en el sistema educativo costarricense, en tanto permite dinamizar los ambientes de aprendizaje, con lo cual se hace más atractiva la experiencia formativa para el administrador educativo, el profesorado y el estudiantado. Esto potencia el desarrollo de habilidades de aprendizaje y les posibilite la construcción significativa de procesos cognitivos, para lograr esto es vital el rol de la persona directora del centro educativo; pues como líder o lideresa debe apoyar e incentivar el uso de los recursos tecnológicos para la labor docente.

MATERIALES Y RECURSOS

La pandemia por la COVID-19 ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En el campo de la educación, esta emergencia ha generado grandes brechas, que se relacionan con una desigual distribución del profesorado,

uso y acceso a la tecnología digital, principalmente en regiones con menores ingresos económicos, zonas rurales e indígenas del país.

Como parte de la estrategia Aprendo en casa (2020) y Educación combinada (2021) planteadas por el MEP, la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, en el marco del Programa Nacional de Tecnologías Móviles Tecnoaprender, promueve la iniciativa denominada Microcápsulas de uso pedagógico para personas docentes, desarrolladas colaborativamente con el profesorado de Informática Educativa, las personas Coordinadores de Recursos en los 94 colegios del Programa Nacional de Innovaciones Educativas, con la coordinación de la Asesora Kattia Marín Tencio y el apoyo de Asesores Nacionales de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación.

El objetivo de Microcápsula es propiciar una visión integradora de uso e inclusión de las tecnologías digitales en el personal docente y administrativo, estudiantes, padres de familia del centro educativo.

Dicha iniciativa va dirigida a las personas directoras y personas docentes del país, como una estrategia de acompañamiento orientada a la apropiación de la tecnología digital como un recurso más, a la vez que ofrece la posibilidad de conocer y aprender a utilizar diferentes aplicativos, los cuales le permitirán innovar en los procesos administrativos, de enseñanza y aprendizaje en las diferentes especialidades del currículo, de esta manera, brinda una oportunidad de crecimiento, desarrollo de habilidades y aprendizaje al personal docente y administrativo.

Esta estrategia integra una serie de recursos tales como:

webinarios en los cuales se le presenta a la persona directora y docente una determinada herramienta, su uso y se enseña a desarrollar un recurso, apoyando así la gestión administrativa en referencia a la labor docente.

Vídeos tutoriales y guías básicas de usuario, direccionadas al uso técnico, instrumental y aplicación pedagógica de diferentes herramientas TIC, que le son muy funcionales para la producción de recursos para apoyo de la gestión administrativa en relación con el proceso educativo en el desarrollo de lecciones virtuales, presenciales y a distancia.

Entre los recursos que las personas directoras y docentes tienen a disposición para aprender a desarrollar se hallan: cronogramas, mapas conceptuales, mapas mentales, edición de vídeos, creación de avatar, cuentos, historietas, sopas de letras, asocies, formularios, cuestionarios; además de conocer una serie de aplicativos para abordar temas de geometría, programación, edición de vídeos, entre otros.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La persona directora tiene un papel primordial ya que son los llamados como líderes, a propiciar la motivación y proponer al personal docente el uso y apropiación de la tecnología, para ello en su rol administrativo propiciando los espacios del inmueble, infraestructura y horarios, con el fin de que las personas

docentes participen en las diferentes actividades que propicien su desarrollo y crecimiento profesional.

Cabe mencionar que dichos recursos se promocionan mediante notas de prensa que llegan al correo oficial de todos los funcionarios del MEP, convocatorias para la participación a los webinarios, posteos en los Facebook® oficiales del MEP y Tecno Aprender. Adicionalmente, se encuentran publicados en los sitios oficiales del MEP, portal educativo Educatico, Portal Educación Combinada cejilla Recursos de apoyo para las personas docentes, el estudiantado y las familias.

- Los recursos de los vídeos y guías básicas de usuario están disponibles en el portal educativo del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, Educatico, buscar Microcápsulas de uso pedagógico, a saber:
 1. Microcápsula uso pedagógico, Filmora®: <https://bit.ly/3fpSfkY>
 2. Microcápsula uso pedagógico, GoConQR®: <https://bit.ly/34rNMrH>
 3. Microcápsula uso pedagógico, Bitmoji®: <https://bit.ly/3vstTfZ>
 4. Microcápsula uso pedagógico, Microsoft Planner®: <https://bit.ly/3c1iFHI>
 5. Microcápsula uso pedagógico, Educaplay®: <https://bit.ly/34rGWT3>
 6. Microcápsula uso pedagógico, Ardora®: <https://bit.ly/34pnshK>
 7. Microcápsula uso pedagógico, Microsoft MS Forms®: <https://bit.ly/34m445p>
 8. Microcápsula uso pedagógico, Microsoft Class Notebook®: <https://bit.ly/3p3oxFx>
- Portal Educación Combinada cejilla Recursos de apoyo para las personas docentes, el estudiantado y las familias.
Enlace: <https://bit.ly/3oUSDLe>

LECCIONES APRENDIDAS

Un alto porcentaje de las personas directoras en su labor administrativa así como las docentes en relación con lo pedagógico, desconocen aplicaciones que les pueden facilitar la confección de sus propios recursos, tanto para la labor administrativa, educativa como didáctica, con Microcápsulas de uso pedagógico, se les ha mostrado qué pueden lograr con las herramientas, cuáles capacidades o potencial tienen para que tengan una idea de cómo podrían implementarlas en su quehacer cotidiano.

Es interesante ver como, por ejemplo, las personas directoras y docentes del país, después de utilizar las Microcápsulas de uso pedagógico, han cambiado el envío de un simple documento en Word, por vídeos, mapas conceptuales, imágenes, avatar, historietas, cuentos, creados por ellos mismos, esto logra que el profesorado y estudiantado se sienta más interesado por los diferentes aprendizajes esperados.

GESTIÓN EDUCATIVA EN TIEMPOS DE PANDEMIA: UNA PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN Y LA VINCULACIÓN CON LOS MODELOS DE GESTIÓN



Warner Ruiz Cháves
Evelyn Chen Quesada

CONTEXTUALIZACIÓN

La pandemia provocada por el virus responsable de la COVID-19 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020) supuso un repensar de los sistemas educativos desde diferentes espacios de atención; uno de ellos, el vinculado con la gestión educativa.



Imagen 1. El rol desempeñado por el cuerpo directivo y su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico en su comunidad educativa, es y será clave para contrarrestar, en alguna medida, los graves efectos ocasionados por la pandemia. (PEN, 2021, p. 236). Freepik.com / Diseñada por: vectorjuice.

En el caso de Costa Rica esta situación ocasionó el cierre de centros educativos (MINSA y MEP, 2020) y la intensificación de recursos (impresos y digitales) y mantener la continuidad de los ciclos lectivos desde diversos escenarios. (Román y Lentini, 2020)

Para el caso concreto, el Ministerio de Educación Pública (MEP) generó una organización desde las Oficinas Centrales, Direcciones Regionales de Educación (DRE) y centros educativos (CE), de tal manera que con la capacidad instalada se permitiera dar continuidad al aprendizaje del estudiantado (Baltodano, Campos, Vargas, Ramírez, Trejos, Brenes, Quesada y Ruiz, 2021, pp. 1 - 5).

Para coadyuvar a lo antes señalado, las personas gestoras de los diferentes niveles de la estructura educativa (instancias nacionales, regionales o centros educativos) tuvieron como reto la implementación de medidas que les permitiera asegurar el derecho a la educación en condiciones de pandemia; además, generar un proceso organizativo que respondiera, desde el ámbito de sus funciones, a las

acciones que debían liderar; de ahí que las estrategias “Aprendo en Casa”, “Regresar”, “Ruta de alerta temprano”, “Ruta de alerta temprana, reincorporación y orientaciones para el abordaje integral de la población vulnerable y las personas en riesgo de exclusión educativa” y “Educación Combinada” establecieron acciones de seguimiento y acompañamiento desde el rol de la persona gestora educativa. (MEP, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)

No obstante, a pesar de las diferentes estrategias implementadas, la pandemia no solo mostró la brecha educativa por la ausencia de lecciones presenciales, sino también la brecha digital por la poca o nula conectividad que viven los hogares con menor nivel socioeconómico (PEN, 2020), desde la perspectiva de la persona gestora, se evidenció “que más de la mitad de las prácticas asociadas al proceso de seguimiento fueron menos efectivas en medio de la pandemia” (PEN, 2021, p. 236). Esta situación plantea la necesidad de redefinir la importancia de la gestión educativa como una forma de priorizar los esfuerzos dirigidos a mantener el contacto y la continuidad de los aprendizajes y el desarrollo pedagógico; pues el PEN (2021) señala que “el rol desempeñado por el cuerpo directivo, y su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico en su comunidad educativa, es y será clave para contrarrestar, en alguna medida, los graves efectos ocasionados por la pandemia”. (p. 236)

Este breve escrito presenta una contextualización, como requerimiento necesario, para comprender la necesidad de apostar por la implementación de procesos de gestión educativa en tiempos de pandemia, seguido de una propuesta de conceptualización realizada desde la formación y la experiencia de las personas autoras, junto con un resumen de los modelos de gestión de los últimos 50 años, para finalizar con una propuesta de modelo de gestión centrado en lo pedagógico.

GESTIÓN EDUCATIVA: UNA PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN

De este modo, el camino para ejercer ese rol clave dentro de los contextos (nacionales, regionales o centro educativo) inicia por la comprensión de qué es gestión educativa, para lo cual las personas autoras de este documento proponen que debe entenderse como *un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares* (ver figura 1).



Imagen 2. La gestión educativa se relaciona con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa. iStock.com / Diseñada por: UnitoneVector.

Integra los procesos para organizar, diseñar, motivar, mejorar, retener y hacer parte del contexto educativo al personal docente y administrativo hacia un servicio de calidad.

Son el eje del centro educativo porque es la que articula los recursos humanos, físicos y financieros que a cabo el hecho educativo hacia una pedagogía oportuna para la comunidad estudiantil.



Implica aquellas acciones de mejora en materiales, conectividad y edificaciones requeridas para lograr procesos curriculares y se concrete el hecho educativo.

Es el contenido presupuestario requerido para la planificación, desarrollo y seguimiento de proyectos institucionales

Figura 1. Áreas integradas de la Gestión Educativa

Fuente: elaboración propia.

Esta definición de la gestión educativa parte del paradigma cognoscitivo social, donde se destaca la idea de que gran parte del aprendizaje humano ocurre en el entorno social (Schunk, 2012) y, por lo tanto, los espacios donde se desarrolla la gestión educativa se ven influenciados por factores de socialización de sus actores, lo cual concibe que cada contexto es único en su naturaleza en cuanto a sus desafíos, retos, metas, necesidades e intereses. De ahí la necesidad de que las personas que se dedican a la gestión de contextos educativos no solo conozcan su definición, sino que la implementen desde su práctica y la integración de las cuatro áreas hacia una gestión educativa orientada al desarrollo curricular.

MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Ahora bien, en tiempos de pandemia, las áreas de la gestión educativa descritas en la figura 1, deben desarrollarse bajo un modelo de gestión educativa, el cual se define según el contexto social en el que se desarrolla la vida escolar; es decir, una forma de implementar las diferentes acciones para el logro de los objetivos establecidos, para ello, de acuerdo con UNESCO (2011) la "gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho de enfoque con el que se aborde" (p. 22), razón por la cual las personas gestoras deben no solo conocer, sino, implementar un modelo de gestión o combinar algunos de ellos con el fin de orientar esta práctica, a continuación, se presentan algunos conceptos de tipos de modelos en la tabla 1.

Tabla 1. Modelos de gestión educativa	
NORMATIVO	Es un modelo iniciado en las décadas 1950 – 1960 y está centrado en el marco legal de la gestión, orientado al crecimiento cuantitativo del sistema; por lo tanto, se basa en la norma administrativa para el actuar de los diferentes niveles del sistema. (Cassasus, 1999)
PROSPECTIVO	El modelo prospectivo inicia en los años 1970 y considera acciones de planificación a futuro, pensando en escenarios múltiples, pero desde una planificación flexible. (Cassasus, 1999)
ESTRATÉGICO	Se inicia en los años 80 y combinó el modelo centrado en normativa con lo táctico (medio para alcanzar la norma), de modo que profundiza su hacer en procedimientos y medios para que se articulen recursos humanos, financieros y materiales en la concreción de la educación; para ello se implementaron diagnósticos basados en el FODA. (Cassasus, 1999)
ESTRATÉGICO - SITUACIONAL	Al igual que el estratégico, se desarrolla de manera paralela en la década de 1980 con la diferencia que, a la planificación realizada le agrega el componente situacional; es decir, comprender el contexto de los problemas para llegar al objetivo planteado. Desde esta perspectiva, permite diversificar su planificación creando un leve proceso de descentralización en la administración de la educación (término utilizado hasta ese momento). (Cassasus, 1999)
CALIDAD TOTAL	Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo cual permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error; fue desarrollado en la década de 1990. (UNESCO, 2011)
REINGENIERÍA	Este modelo, que convivió con el de “calidad total”, permitió una flexibilidad al darle importancia a que los contextos son cambiantes y para el logro de la calidad total se deben realizar ajustes, no solo parciales, sino, totales; es decir, reformas integrales a los procesos educativos. (Cassasus, 1999)
COMUNICACIONAL	Este modelo inició en la década de 2000 y considera la organización como una entidad en la cual la horizontalidad es clave para el desarrollo de los procesos; por eso, centra su accionar en la comunicación con los diferentes actores del sistema educativo, en donde la gestión delega, asume responsabilidades compartidas y colaborativas. (Cassasus, 1999)
GESTIÓN PEDAGÓGICA	El modelo propone un proceso dinámico y complejo de construcción de la comunidad educativa, el cual promueve esfuerzos individuales y colectivos de auto mejoramiento, a la vez integra el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo. (Cerdas, Chen y Rosabal, 2018)

Fuente: Casasus (1999), UNESCO (2011) y Cerdas, Chen y Rosabal (2018).

Los modelos anteriormente expuestos difieren, contraponen o yuxtaponen según el enfoque que se utilice, la clave es analizar, valorar y seleccionar de acuerdo con la gestión educativa correspondiente al contexto del sistema educativo donde se desarrolle; por esta razón, se requiere repensar, por parte de la persona gestora de las condiciones para asumir partes de cada modelo o uno en concreto. Cerdas, Chen y Rosabal (2018) señalan que “no existe un único modelo organizativo institucional, sino una variedad posibilidad de alternativas según el ser, sentir y vivir de las personas que conviven en el centro educativo”. (p. 34)

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA CENTRADO EN LO PEDAGÓGICO

No obstante lo descrito, conviene reflexionar acerca del modelo de gestión centrado en lo pedagógico; pues se considera que la gestión pedagógica por parte de las personas gestoras requiere de una focalización en el hecho pedagógico. Por ello, Ugalde y Ruiz (2021) señalan que

[...] el acompañamiento a la persona docente es fundamental en cualquier contexto educativo; es evidente que en el contexto actual de emergencia ha cobrado aún más relevancia, en el tanto, esta debe transformarse para promover, aún con mayor urgencia la autonomía en el estudiantado. (p. 57)

Este acompañamiento a la persona docente como parte de la gestión que realiza la persona gestora es un aspecto medular de la gestión pedagógica y no se puede llevar a cabo si no se conoce de gestión educativa y sus modelos.

De este modo, en tiempo de la COVID-19 los modelos de gestión educativa que centran su accionar en lo pedagógico son claves para las personas directoras, por cuanto fundamentan su quehacer en lo que pasa en el aula desde las perspectivas “sustantivas e instrumentales” (Cerdas, Chen y Rosabal, 2018), sin olvidar los restantes elementos de la gestión: el recurso humano, lo financiero y los recursos físicos, dado que para concretar lo curricular se necesita de esa integración.

Es así como para la implementación de un modelo de gestión educativa basado en lo pedagógico, Cerdas, Chen y Rosabal (2018) señalan que deben seguirse las etapas señaladas en la figura 2.

1. COORDINACIÓN

- Sensibilización: La persona gestora empodera a su recurso humano para afrontar la situación de pandemia desde los recursos físicos y administrativos con que cuenta.
- Análisis del contexto: Se reconoce y comprende la situación que se vive e implementa los escenarios brindados por el nivel macro para atender el hecho educativo.
- Rol institucional: La persona gestora identifica acciones sustantivas de mejora con el personal colaborador y desde ahí administra los recursos institucionales.

2. ORGANIZACIÓN

- Planificación: Se identifican los principios y valores que rigen la organización para que éstos respondan a la concreción del currículo mediante proyectos institucionales activos que coadyuven a la comunidad educativa en el logro del aprendizaje durante la pandemia.
- Accionar esperanzas es clave, pues el rol de la persona gestora, además es de motivación desde el acompañamiento a la comunidad en los proyectos que se desarrollan y la sostenibilidad de estos.

3. RETROALIMENTACIÓN

- Seguimiento, monitoreo, acompañamiento, diálogo, toma de decisiones son clave para conocer el sentir y vivir de las personas parte de la comunidad educativas, de modo que todo, desde sus roles, aporten a la mejora del aprendizaje.



Figura 2. Etapas de un modelo de gestión pedagógica (MGE) contextualizado a los tiempos de pandemia.

Fuente: Adaptado de Cerdas, Chen y Rosabal (2018).

A MANERA DE CIERRE...

En suma, comprender la gestión educativa y sus áreas integradas de la figura 1, permiten que una persona gestora, en tiempos de pandemia, concrete en la práctica la implementación de un modelo de gestión educativa acorde con su contexto, necesidades, posibilidades y recursos.

La invitación de esta reflexión es apoderarse del concepto y explorar el modelo de gestión educativa centrado en lo pedagógico, para que en situaciones como la pandemia de la COVID-19, en donde atender el proceso de aprendizaje es crucial, puede resultar una oportunidad para salir adelante; pues lo pedagógico no solo debe ser el centro de todo proceso, sino, el medio para lograr el éxito. Señalaba Prieto que (2020)

[...] se dice una y otra vez que después de la pandemia nada será igual en el trabajo educativo. Estamos convencidos de ello, nos sostiene la esperanza de que todo se reoriente hacia una pedagogía que recupere el sentido de nuestro trabajo en las aulas y fuera de ellas. (p. 12)

Y, para ello, la gestión educativa tiene mucho que aportar.

Referencias

- Baltodano, M., Campos, J., Vargas, C., Ramírez, R., Trejos, I., Brenes, R., Quesada, J., y Ruiz, W. (2021). *Implicaciones de las tecnologías digitales en los procesos de aprendizaje de instituciones educativas públicas costarricenses durante la emergencia nacional por COVID-19*. San José: MEP, COLYPRO y UNED.
- Casassus, J. (1999). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Documento UNESCO. Versión preliminar. Recuperado de https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. Costa Rica: Universidad Nacional.
- Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa*. México: Pearson Education
- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020a). Orientaciones para el apoyo educativo a distancia (Estrategia Aprendo en Casa). San José: MEP. Recuperado de https://www.mep.go.cr/sites/default/files/orientaciones-proceso-educativo-distancia_0.pdf
- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020b). *Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada* (Estrategia Regresar). San José: MEP. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-educacion-combinada-02-03-21.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020c). *Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID-19*. San José: MEP. Recuperado de <https://bit.ly/2ZfqGTO>
- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020d). *Pautas para la implementación de las guías de trabajo autónomo en la estrategia - Aprendo en Casa*. San José, MEP. <https://aulavirtualabierta.mep.go.cr/wp-content/uploads/2020/05/Pautas->

[para-la-implementaci%C3%B3n-de-las-gu%C3%ADas-de-trabajo-aut%C3%B3nomo-07-05-2020VF-3.pdf](#)

- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020e). *Orientaciones para el abordaje integral de la población vulnerable y las personas en riesgo de exclusión educativa 2021*. San José, MEP. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/Orientacion-Abordaje-Integral-Poblacion-Vulnerable-Riesgo-Exclusion-Educativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020f). *Información de la estrategia regresar*. San José, MEP. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/inf-estrategia-regresar.pdf>
- Ministerio de Salud (MINSa) y Ministerio de Educación Pública (MEP) (2020). Resolución n.º MS-DM 2382-2020/MEP-0537-2020. San José: MINSa y MEP. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-ms-dm-2382-2020-mep-0537-2020-suspension-nacional-lecciones-como-medida-preventiva.pdf>
- OMS. (2020). *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*. Recuperado de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Prieto, D. (2020). Volver a la Pedagogía. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial):7 - 12. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3158>
- Programa Estado de la Nación (2020). *Brechas que dificultan el aprendizaje durante la pandemia COVID-19*. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/brechas-que-dificultan-el-aprendizaje-durante-la-pandemia-del-covid-19/>
- Programa Estado de la Nación (2020). *Octavo Informe del Estado de la Educación*. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Román, I., y Lentini, V. (2020). Brecha digital y desigualdades territoriales afectan acceso a la educación. *Programa Estado de la Nación*. <https://estadonacion.or.cr/brecha-digital-y-desigualdades-territoriales-afectan-acceso-a-la-educacion/>
- Ugalde, D. y Ruiz, W. (2021). *Mediación pedagógica: clave para potenciar el aprendizaje autónomo desde los materiales escritos*. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.). (2021). *Actividades de mediación pedagógica para el aprendizaje autónomo: oportunidades para innovar en la planificación del proceso educativo*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: UNESCO.

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Julieta Barboza Valverde
Jorge Emilio López
Leonardo Valerio Rodríguez

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Madres Emprendedoras Digitales en Granadilla (MEDGRAN)

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

Los fenómenos sociales a raíz del auge inmobiliario en el distrito de Granadilla del cantón de Curridabat traen consigo migración interna y, específicamente, gran cantidad de mujeres jefas de hogar y emprendedoras. También las mujeres oriundas de Granadilla iniciaron, a partir del 2014, pequeños negocios para mantener y apoyar la manutención de sus familias.

El negocio informal pasó a ser parte de la comunidad de Granadilla. La Directora de la escuela de Granadilla Norte, también funcionaria de la Cátedra Tecnologías aplicadas a la educación, el profesor de Informática en el Colegio Cedros y tutor en la misma cátedra, quien también atiende estudiantes de la comunidad de Granadilla, y el Encargado de Cátedra Tecnologías Aplicadas a la Educación, socializaron la dinámica del emprendedurismo de las amas de casa y mujeres jefas de hogar. Por lo tanto, se dieron a la tarea de llevar a cabo un proyecto de extensión a nivel virtual. En febrero del 2020, se inicia el proyecto y también se denota gran cantidad de mujeres emprendedoras. Entre las características de esta población, destaca lo siguiente: carecen de estructura para sus negocios, y de manipulación tecnológica y estrategias de mercado para ofrecer sus productos, servicios y otros bienes.

En esta emergencia sanitaria debido a la COVID-19, muchos emprendimientos deben adaptar su estructura de negocio y divulgar en forma virtual, para no quedar fuera de los mercados de pequeñas empresas a cargo de mujeres. Es por esta razón que se da un paso para los comercios en línea, donde, desde la virtualidad, se afronta el reto de volverlo una oportunidad de conocimiento complementaria que potencie a las participantes.

La Directora de Granadilla Norte, también funcionaria de la Cátedra Tecnologías aplicadas a la educación, el profesor de Informática en el Colegio Cedros y tutor en la misma cátedra, quien también atiende estudiantes de la comunidad, y el Encargado de Cátedra de Tecnologías Aplicadas a la Educación,

se enfrentan a un reto generador de cambios como pocos: el emprendedurismo en tiempos de la pandemia por la COVID-19.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Con los análisis correspondientes a la realidad del momento, se autoriza el proyecto-pilotaje en forma virtual. La herramienta a utilizar para la enseñanza-aprendizaje de los módulos se realiza en la plataforma MS Teams® del MEP, complementando el proyecto de extensión y llevándolo a la enseñanza, utilizando las herramientas virtuales e integrándolas al mismo tiempo en los emprendedurismos de las participantes.

La población de mujeres de Granadilla se encuentra en vulnerabilidad social, ya que, en muchos casos, las mujeres son jefas de hogar y no poseen un trabajo fijo o bien remunerado. Esta situación ha estimulado el desarrollo de pequeños comercios, donde las propietarias se empoderaron con destrezas tecnológicas y herramientas del marketing digital. Es evidente que, al aplicar estas herramientas a sus pequeños negocios, han obtenido mejores ingresos y solucionan a mediano y largo plazo su situación de vulnerabilidad en el aspecto socioeconómico.

La intencionalidad pedagógica-social de esta experiencia es la adquisición básica de habilidades tecnológicas para que las mujeres amas de casa y jefas de hogar de Granadilla Norte, que sufren de fragmentación social, se doten de herramientas digitales para que construyan sus propios negocios en línea, se posicionen en el mercado costarricense como microempresarias. El uso de las herramientas tecnológicas, para las madres emprendedoras digitales, significa una preeminencia competitiva para ellas. Por lo tanto, a nivel de mercado en línea van lograr una mayor eficacia, especialización, exposición mediática, entre muchos apoyos y beneficios que les permitirán competir con empresas más grandes.

MATERIALES Y RECURSOS

Plataforma MS Teams® Podcast Infografías.

Teoría y Psicología del Color.

Aplicaciones tecnológicas: Canva®, Soundcloud®, Audacity®, Herramientas de Microsoft Office® (Excel®, Word®, Power Point®).

Teléfonos inteligentes.

Computadoras o tabletas.

Recurso humano: Directora de la Escuela, profesor de informática que imparte los módulos y coordinador general, encargado de Cátedra.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Las comunidades en condición de vulnerabilidad requieren que las instituciones educativas se proyecten hacia ellas para mejorar la calidad de vida.
2. La motivación en las mujeres emprendedoras es requisito obligatorio.

-
3. El marketing digital o los comercios en línea en este contexto de emergencia sanitaria son el sostén económico de muchos hogares.
 4. La satisfacción personal y profesional que se recibe al observar el éxito del proyecto MEDGRAN es invaluable.
 5. El emprendedurismo es una fuente de sustento para las familias de las participantes, por tanto, este proyecto se muestra como una oportunidad de mejora en donde cada participante posee una motivación intrínseca para participar.
 6. En los tiempos pandémicos y post pandémicos, la virtualidad se convierte en una forma de comunicación masiva, en todos los ámbitos de la vida.
-



CLAVES PARA EL TRABAJO CON ORGANISMOS DE APOYO

Inés Cowan Morales
Jensy Campos Céspedes
Andrea Rojas Vargas



Freepik.com / Diseñada por: pch.vector



Mención importante merece el denominado gobierno estudiantil, el cual lo conforman personas estudiantes electas por el estudiantado para ser la voz ante la administración; de ahí que es clave este brazo de apoyo a la administración.



Desde la Dirección del Centro Educativo y la Junta es importante establecer convenios con organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales, gobiernos de otros países, asociaciones comunales, cooperativas, empresas, supermercados, incluso, otras instituciones educativas para que, de manera conjunta, se puedan organizar actividades, se colabore en la construcción de recursos necesarios para el Centro, entre otros.

Los procesos de gestión educativa requieren de diferentes instancias que brinden el apoyo para la implementación de acciones propias de su ámbito de acción, razón por la cual el se presentan algunas ideas para ser considerados por la persona gestora.



La persona gestora que administra una organización educativa, debe tener el conocimiento del contexto en el cual se ubica la institución a su cargo, para así lograr la celebración de alianzas con las diferentes entidades o grupos cercanos a la institución.



Los organismos de apoyo interno son: Junta Administrativa o Junta de Educación; Patronato Escolar (donde exista), las cuales apoyan la planificación, organización, desarrollo y ejecución de actividades de la entidad educativa.



Los organismos de apoyo externos son: Cruz Roja, Municipalidad, Bomberos, Fuerza Pública, Bancos, entre otros; por medio de estas entidades se pueden tramitar el apoyo a giras educativas, donaciones, capacitaciones u otros.



Algunas acciones efectivas que permiten alcanzar el trabajo con estos organismos de apoyo son: realizar reuniones continuas, agendas definidas, crear vínculos estratégicos, establecer responsabilidades, comunicación en ambas vías, reconocimiento de las acciones de apoyo, cooperación en actividades conjuntas, evaluación continua de las relaciones.



Identificar a las organizaciones y establecer vínculos con una meta clara y en común, propicia el desarrollo del propósito de la entidad educativa y le da una proyección a la comunidad generando enlaces y fortalece no solo al centro como tal, sino robustece alianzas de los grupos comunitarios o establecidos en ese mismo contexto; de ahí que el rol de la persona gestora resulta esencial para el logro de estos apoyos.

LA GESTIÓN CURRICULAR EN PROCESOS DE EDUCACIÓN REMOTA DE EMERGENCIA

Ana Cristina Umaña Mata

En este artículo, se pretende abordar el tema de la gestión curricular en procesos de educación remota de emergencia, acorde con la situación que se enfrenta a nivel nacional e internacional, dada la pandemia por la COVID-19.

Toda oferta educativa que se pretenda ejecutar, sin importar el nivel que curse la población estudiantil, parte de una propuesta teórica y metodológica. En dicha propuesta, se enumeran los principios orientadores y fundamentos curriculares que van a marcar la ruta que se desea seguir, en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aunado a lo anterior, es de esperar que la oferta educativa se implemente, acorde con lo estipulado dentro del marco jurídico que ha sido definido en el país o región donde será ejecutado. En el caso concreto de Costa Rica, toda oferta educativa a nivel de preescolar, primaria y secundaria, se rige por las políticas educativas y curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Pública del país. De esta manera, queda en evidencia que resulta imposible dejar por fuera el marco jurídico, el curricular, el presupuestario y el administrativo en el caso de Costa Rica, en el cual se enfoca este artículo.

En lo referente al marco curricular, se requiere considerar previo al tratamiento del tema central de este documento, la conceptualización de currículum que orienta el quehacer educativo. De esta manera, se puede tener insumos que brinden algunos puntos claves en el proceso de la gestión curricular. Se entiende, desde la perspectiva de interés, que el currículum "... es la selección de elementos de herencia cultural que se expresan en intencionalidades educativas que responden a condiciones políticas, administrativas e institucionales para la formación del ciudadano que demanda la sociedad" (Universidad Estatal a Distancia, [UNED] 2017, pág.29).

La definición anterior, permite destacar que el currículum es un proceso de selección de cultura y que, al estar directamente vinculado con el desarrollo y formación de las personas según las demandas sociales, se debe atender como un fenómeno complejo, tal cual es la sociedad, pero también flexible, según los cambios y acontecimientos del contexto en que se implementa. Estas características propias del currículum presentan una educación dinámica, en constante cambio y evaluación de sus logros. Por ello, sería imprescindible que la gestión curricular tuviese estos elementos en constante revisión.

LA GESTIÓN CURRICULAR

Sobre el concepto de gestión curricular, García, Cerdas y Torres (2018, p.2) indican que se trata de "...uno de los procesos dinamizadores más importantes en un centro escolar, ya que concretiza las

políticas educativas vigentes de una nación". Es así como, se espera que en este tipo de gestión se desarrolle de forma que refleje "...la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes" (Mora, 2010, p.1).

Ahora bien, vale la pena en este momento, la consideración de aquellos aspectos particulares a tomar en cuenta para el desarrollo de un proceso de gestión curricular integral. Pero que, además, logre lo que se espera, en cuanto a la implementación del currículo y el desarrollo de procesos exitosos de aprendizaje. Al respecto, hay diferentes perspectivas que se complementan. Por ejemplo, Panqueva (2008, citado por Mora, 2010) menciona que es sustancial, atender temas curriculares de vital importancia como la evaluación, la articulación de niveles, áreas. Por su parte, Rohlehr (2006) indica que, en la gestión curricular, se debe velar por que la relación entre diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito y enseñado en todas las áreas del saber se cumpla. Por lo tanto, dicha autora sugiere que parte de la gestión curricular debe considerar siempre el proceso de implementación y el de evaluación del currículo.

En términos generales, Castro (2005, p. 13) lleva a cabo una síntesis bastante acertada del concepto, pues se refiere a la gestión curricular como "...la construcción e implementación de saberes teóricos y prácticos en relación con un establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar". Puede notarse que, en la definición de la autora, se logra enlazar los aspectos administrativos propios de un centro educativo, el contexto en el cual se gestiona la oferta educativa y, por supuesto, la implementación del currículo.

Ante este panorama, en el contexto propio del sistema educativo costarricense, se cuenta con políticas educativas y curriculares que brindan lineamientos sobre lo que se espera en cuanto al perfil de salida por nivel de estudiantado. Además, existen programas que refieren a los contenidos, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Pareciera que, solamente, se debe poner en práctica lo que ya se encuentra prescrito en los documentos oficiales. Sin embargo, a pesar de que la política curricular fue diseñada e implementada hace poco tiempo, era imposible prever la situación pandémica que se está viviendo y, aunque no se hubiese dado esta situación de emergencia, la gestión curricular, si bien es cierto es responsabilidad de cada una de las personas que ejercen el cargo de dirección en un centro educativo, es en las aulas donde se implementa el currículo.

En relación con lo señalado en el párrafo anterior, Alvarado, Beltrán y Barquisimeto (2019) refieren que la gestión curricular es un proceso dinamizador de todo el modelo de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa, donde el liderazgo de la persona directora es fundamental, pero la participación de todo el equipo docente es trascendental para que se logre la implementación del currículo prescrito, según las condiciones y necesidades propias del contexto del cual proviene el estudiantado. Esta es la clave de lo que se podría valorar en una educación remota ante situaciones de emergencia: los requerimientos propios de cada comunidad educativa para la puesta en marcha de la oferta educativa. Según Alvarado, Beltrán y Barquisimeto (2019, p. 2):

Más allá, la gestión curricular permite reconceptualizar la visión del currículo y las formas en las cuales se desarrolla mediante nuevas prácticas pedagógicas, didácticas y administrativas. Por tales planteamientos, las acciones de gestión curricular por parte del docente se orientan por ser: (a) dinámicas, al tener como punto de partida la participación permanente de los actores de la comunidad educativa para identificar sus necesidades e inquietudes; (b) contextualizadas, porque permite situarse y posesionarse de nuevas formas de interpretación de la realidad; (c) dinamizadoras, pues al desarrollarse intensifica la práctica pedagógica otorgándole nuevos sentidos y significados; (d) integradoras, al

entretrejer coherentemente las demandas y necesidades del contexto con teorías, acciones, procesos, experiencias y espacios de aprendizaje; (e) innovadoras, al promover el diseño de propuestas de intervención curricular en correspondencia a situaciones reales.

Esto significa que la gestión curricular se establece a partir de las políticas o los programas y, si bien considera o presupone la existencia de procedimientos homogéneos o acciones para su implementación en todas las instituciones, se destaca que es necesaria, para su desarrollo pertinente, la atención de las situaciones propias del entorno educativo. Por lo tanto, el análisis del contexto social y de todas aquellas particularidades propias del medio en el que se inscribe la población educativa se convierte en una tarea básica, antes de la realización de los ajustes necesarios para su comprensión en lo teórico y, su puesta en práctica.

La persona directora del centro escolar debe tener en cuenta que la gestión curricular conlleva la gestión del aprendizaje. Por tanto, se responde a las preguntas sobre qué enseñar, cómo enseñar, cuándo enseñar y qué evaluar. La respuesta a dichas interrogantes permite tomar decisiones a nivel administrativo y, por supuesto, teórico, y debe hacer un análisis de lo que indican los programas y las realidades del contexto en estas épocas.

En tiempos de educación remota de emergencia, las preguntas mencionadas anteriormente cobran mucha importancia, puesto que hay que tomar decisiones fundamentales sobre la gestión del aprendizaje. Es aquí donde el colectivo docente tiene un papel protagónico para dar cuenta de las condiciones académicas, socioculturales, económicas, físicas y de recursos tecnológicos de la población estudiantil a su cargo. Hay que tener la claridad de que en un proceso como el que se está viviendo, lo que se debe enseñar y lo que se espera que el estudiantado aprenda es lo básico, y lo fundamental para continuar su formación. Esto implica que, desde la institución educativa y, en conjunto con la comunidad, se valore otro tipo de acciones para el cierre de la brecha educativa que ha generado por la pandemia producto de la COVID-19. Según la UNICEF (2020), la educación de emergencia permite salvaguardar el derecho a la educación en periodos de crisis, lo cual va más allá de salvar el curso lectivo.

Algunos aspectos que se puede tomar en cuenta desde las direcciones de los centros educativos en consulta con el personal docente, para una gestión del currículo en tiempo de educación remota, más allá de lo indicado, son: a) la organización del tiempo de los procesos formativos; b) el agrupamiento del estudiantado y c) la organización del espacio físico.

En relación con la organización del tiempo de los procesos formativos, dada la situación que se vive en la actualidad, ya sea que las clases se desarrollen con ayuda de recursos tecnológicos o bien sean presenciales, se recomienda el uso de estrategias didácticas innovadoras y que se enfoquen en aprendizajes específicos, de manera que se pueda cautivar al estudiantado en una temática por corto tiempo, ya que existe demasiado estrés y desconcentración para mantener su atención por periodos largos. En lo que respecta al agrupamiento del estudiantado, se sugiere que la dirección valore con cada docente el agrupamiento de los estudiantes por nivel educativo (primero, segundo etc.), según su avance en el aprendizaje. Esta condición puede permitir a la persona docente una mejor organización de las actividades didácticas en grupos más pequeños y con condiciones de aprendizaje similares.

Por otra parte, la organización del espacio físico es fundamental si retorna parcialmente la asistencia al aula, puesto que pueden generarse espacios de aprendizaje alternativos, con condiciones sanitarias propicias para evitar contagios. De esta forma, la persona docente puede concentrarse en su

quehacer, y también se colabora para bajar sus niveles de ansiedad, los de las personas encargadas del estudiantado y los de la dirección.

Finalmente, se debe reiterar que, si bien la gestión curricular recae en manos de la persona que dirige la institución educativa, dicho acto se lleva a cabo en el aula. El gestor institucional tiene como tarea puntual supervisar, coordinar y evaluar la aplicación del currículum. Por lo tanto, es su responsabilidad y compromiso, coordinar y conocer el criterio del colectivo docente, antes de tomar decisiones que son tan delicadas, puesto que van a afectar el proceso de aprendizaje de la población estudiantil.

Algunas recomendaciones puntuales para la persona que ejerce el rol de gestor institucional, en la búsqueda del fortalecimiento de la gestión curricular de la educación remota son:

1. Consolidar un equipo docente que trabaje bajo la consigna de equipo de trabajo colaborativo. De esta forma, la atención de problemáticas específicas o diversas situaciones en la institución educativa ante el panorama de emergencia, puede ser resuelta en equipo, donde se aporten soluciones conjuntas.
2. La toma de decisiones para el desarrollo del currículum escolar debe estar mediatizada por la consulta permanente que pueda hacer al equipo docente. Así se tendrá un contexto más amplio y con diversas aristas para las acciones por desarrollar.
3. Involucrar a la comunidad de padres en las decisiones que se tomen para el fortalecimiento de la gestión del currículum. En este sentido, se recomienda brindar información clara y precisa sobre las acciones que serán ejecutadas, de manera que las personas encargadas del estudiantado tengan el panorama completo de lo que se va a hacer y, las razones que lo respaldan en la implementación de la educación remota.
4. Ante la implementación del modelo de educación remota por emergencia, es necesario el establecimiento de prioridades educativas por atender en la gestión curricular, lo cual debe ser de conocimiento del personal docente y de la comunidad educativa en general.
5. La persona encargada de la gestión institucional debe propiciar que el personal docente tenga contacto permanente con el estudiantado y las personas encargadas, para aclarar dudas del proceso de aprendizaje y, atender preocupaciones propias del estado de emergencia.

Referencias

- Alvarado, N.; Bletrán, J.; Barquisimeto, E. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor del currículo. En: *Revista REDINE* (11) 1 pp. 9-22. Venezuela: Universidad Lisandro Alvarado.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. En: *Revista Horizontes educacionales* (10) pp. 13-25. Chile: Universidad del Bio Bio.
- Cerdas-Montano, V.; García-Martínez J.; Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: un análisis desde la percepción docente y la dirección. En *Revista electrónica EDUCARE*. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Mora, A. (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. En: *Revista Vinculando*: https://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html

- Rohlehr, B. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: un estudio*. Ponencia presentada en el contexto de la segunda reunión del comité intergubernamental del proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 11 al 1 de mayo.
- UNED. (2013). Glosario de términos curriculares para la Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/publicaciones/FINAL24-9-13_Glosario_de_trminos_curriculares_UNED.pdf
- UNICEF. (2020). La educación frente al COVID-19. Recuperado de: [unicef-la-educacion-frente-al-covid19.pdf](https://www.unicef.org/la-educacion-frente-al-covid19.pdf) ([icesi.edu.co](https://www.icesi.edu.co))

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Esperanza Serrano Sandino

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Trabajo colaborativo como respuesta a la pandemia: una experiencia de la gestión pedagógica en una cátedra universitaria

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La experiencia se desarrolla en la Cátedra de Estimulación del Lenguaje de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), en donde se efectúa un proceso de gestión pedagógica para ofrecer continuidad al proceso de aprendizaje del estudiantado matriculado en las diferentes asignaturas durante el período de la pandemia provocada por el virus de la COVID-19.

De modo que, para contextualizar la experiencia se resulta necesario comprender la gestión pedagógica como la posibilidad de “desarrollar e implementar procesos orientados y articulados de acciones concretas, destinadas a sensibilizar, contextualizar, planificar, ejecutar, apoyar y dar seguimiento a la práctica pedagógica” (Cerdas, Chen y Rosabal, 2018, p. 35). Desde esta perspectiva, los procesos que realizó la persona gestora y el equipo colaborador, se orientaron a colocar el aprendizaje de la persona estudiante como el principal actor para dar continuidad a la oferta.

Al respecto, es fundamental indicar que en la modalidad educativa a distancia, la implementación de procesos de gestión pedagógica para responder a situaciones de emergencia, como la pandemia, si bien requieren planificación, por las mismas características de la modalidad, para el caso particular, la Cátedra de Estimulación del Lenguaje centró sus esfuerzos para que el estudiantado matriculado no viera interrumpido su proceso de aprendizaje en las asignaturas: *Sistema auditivo y fonoarticulador (2052)*, *Desarrollo del lenguaje (2054)*, *Evaluación del lenguaje (2055)*, *Métodos y técnicas para la estimulación y corrección del lenguaje oral I (2056)* y *Métodos y técnicas para la estimulación y corrección del lenguaje oral II (2057)*, mediante el trabajo colaborativo en una wiki, en la cual no solo se desarrollan los objetivos de aprendizaje de la asignatura; sino, se incrementan las opciones virtuales para la población estudiantil desde el aprendizaje en línea (basado “en la interacción comunicativa que se produce para conseguir el logro del aprendizaje con el estudiantado por medio de las tecnologías digitales” (Baltodano, Campos, Vargas, Ramírez, Trejos, Quesada y Ruiz, 2021, p. 18) y el trabajo colaborativo (definido como el “trabajo

de las personas unas con otras mediante actividades articuladas para lograr una meta común. Para ello es necesario comunicarse con asertividad, unir las fortalezas y resolver los conflictos que se presentan". (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015, p. 92)

De ese modo, se buscó brindar una respuesta rápida, eficaz y eficiente a la situación planteada: ¿cuál acción o acciones se requieren implementar para dar continuidad al servicio educativo en la Cátedra de Estimulación del Lenguaje durante la emergencia sanitaria provocada por el virus de la COVID-19?

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Los ajustes realizados entre la persona coordinadora de cátedra y las personas académicas, provocaron un proceso de gestión pedagógica y se elaboró una estrategia de trabajo colaborativo. Esta estrategia implicó una reinención de los recursos didácticos y actividades con las cuales se atendían las asignaturas; esta situación también requirió la gestión pedagógica de la persona coordinadora de cátedra y el personal docente a cargo, quienes permitieron observar las fortalezas y las áreas a mejorar para continuar con la oferta de asignatura y el proceso de fortalecimiento de los aprendizajes de las personas estudiantes.

Otro elemento importante que surgió del proceso fue el liderazgo pedagógico, el cual Cerdas, Chen y Rosabal (2018) "puede emerger gradualmente desde cualquiera de sus miembros y que cada uno asuma protagonismos de acuerdo con sus habilidades en los diversos momentos" (p. 57) en que se desarrolla la experiencia, de modo que el liderazgo implementado desde la Cátedra fue democrático o participativo, en el tanto el personal académico fue protagonista de la experiencia, pero aún más, el estudiantado quien lo desarrolló y posibilitó espacios de co-construcción entre estos participantes; pues se visualizaron como lugares para generar sinergia y lograr lo esperado.

Este emplazamiento no resta participación a la persona gestora educativa (coordinadora de Cátedra); pues sigue siendo la responsable del proceso, en ese sentido, Leithwood (2009) "señala que el liderazgo escolar `exitoso´ se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros" (p. 57). Cerdas, Chen y Rosabal (2018) señalan que

[...] el papel del gestor del centro es de motivador de su equipo, con el fin de que los integrantes expongan sus ideas y se tengan los canales de comunicación establecidos para generar propuestas de mejoras contextualizadas y funcionales a los problemas y necesidades que los aquejan (p. 58).

De acuerdo con lo anterior y como parte de las acciones implementadas, se realizaron inducciones en la metodología de trabajo colaborativo y la herramienta Wiki (seleccionada para implementar las actividades de aprendizaje), con el fin de contar con las competencias requeridas, para lograr resultados satisfactorios. Así las cosas, la estrategia de trabajo colaborativo consistió en lo siguiente:

1. Reuniones periódicas, persona encargada de cátedra y personal académico para dar seguimiento al trabajo de contingencia, en esas reuniones se establecieron por escrito las decisiones y los acuerdos finales, para llevar a cabo la mediación pedagógica con las personas estudiantes.
2. Planificación de un plan para la mediación pedagógica, con el objetivo de cumplir con los fines y contenidos de las asignaturas de la cátedra desde la experiencia de digitalización que se hizo de las actividades.
3. Dentro del anterior plan de mediación pedagógica, se replantearon las actividades para ahora trasladarlas a una plataforma de aprendizaje en línea, se tuvo muy claro el objetivo a conseguir en cada asignatura, de igual forma, fue un desafío para poner en práctica la creatividad con el fin de promover un aprendizaje significativo que favoreciera el desarrollo de habilidades y destrezas esperadas en el estudiantado.
4. Se promovieron actividades didácticas integradoras e inclusivas, para considerar el desarrollo de habilidades, esto se comprende como la capacidad para solucionar problemas y realizar tareas diversas, dentro de una pluralidad de condiciones, ambientes y situaciones.
5. Se estableció que debía existir una interacción constante con el estudiantado en la plataforma de aprendizaje en línea; además, permitir la prueba-error, como parte de la mejora continua y ciertamente para ser flexibles ante las diversas situaciones económicas, de conectividad u otras de las personas estudiantes.
6. En relación con las actividades presenciales, cuando se modificaron para ser trabajadas en plataforma, se amplió la cantidad de horas destinadas para su resolución, en tanto se consideró la diversidad de niveles de habilidades digitales del estudiantado.
7. Se elaboraron materiales didácticos, por ejemplo, una “Guía para el Trabajo Colaborativo” (Monge I. y Gómez H, 2021) y otros insumos para la mediación pedagógica para desarrollar capacidades de creación innovadora de las asignaturas desde la virtualidad.
8. Se promovió el dinamismo y la participación en la plataforma de aprendizaje virtual y se utilizaron varias herramientas, por ejemplo, una Wiki.
9. Se realizaron procesos de inducción al personal académico encargado de facilitar las asignaturas, con el fin de conocer las herramientas en las cuales se pondrían en prácticas las actividades.

De acuerdo con lo anterior, para la Cátedra de Estimulación del Lenguaje el trabajo colaborativo fue una estrategia implementada con el propósito que la comunidad educativa logre el desempeño esperado en los ámbitos personal, interpersonal, profesional y laboral, al considerar el proceso de aprendizaje, mediante la herramienta de wiki, según los parámetros de educación de calidad que demanda la universidad.

Tal como afirman Cerdas, Chen y Rosabal (2018), un elemento fundamental para la gestión pedagógica es crear una “cultura organizacional que rinda tributo a los procesos colectivos” (p. 49); de ese modo, las gestiones realizadas desde la Cátedra “coincide en que la misma implica un conjunto de saberes, pensamientos, sentires y creencias que generan pautas para una conducta determinada, aceptada y colectivizada por un grupo, sociedad o sector” (p. 49); por lo tanto, en un período de pandemia, la gestión de la Cátedra en las asignaturas descritas fortaleció una conciencia colectiva entre el estudiantado y el personal académico.

En suma, la experiencia desarrollada en la implementación de la Wiki desde la Cátedra de Estimulación del Lenguaje evidencia una experiencia exitosa de gestión pedagógica que considera la gestión educativa desde un componente participativo, de planificación grupal, puesta en práctica conjunta y seguimiento oportuno a lo desarrollado y de acuerdo con pautas a seguir como roles en el trabajo colaborativo y seguir mejorando cada día en el trabajo colaborativo, por medio de la práctica mediante temas de investigación asignados con en los contenidos de cada asignatura.

MATERIALES Y RECURSOS

Antes de iniciar la emergencia sanitaria por la COVID-19, en las asignaturas se trabajaba desde la distancia tradicional: tutorías presenciales y entrega de trabajos físicos en centros universitarios de la Universidad Estatal a Distancia [UNED], los productos del aprendizaje que debían entregar los estudiantes: títeres, tarjetas para la evaluación del lenguaje en los infantes de preescolar, entre otros materiales.

Ahora bien, como parte de las modificaciones producto de la estrategia para seguir brindando la oferta formativa a inicios de la pandemia, se utilizó la plataforma de aprendizaje EducaU de la Universidad Estatal a Distancia, así como los recursos didácticos establecidos para las asignaturas, como materiales digitales complementarios que se obtienen de las bases de datos de la Universidad, entre ellos la guía antes señalada.

En suma, para el desarrollo de la experiencia se requirió medios de comunicación sincrónicas para la persona gestora y el personal académico, una plataforma de aprendizaje en línea para implementar la estrategia de trabajo colaborativo y una serie de habilidades que fueron potenciadas, tanto para el personal académico como para el estudiantado, centro en trabajo en equipo, alfabetización digital, colaboración, comunicación, entre otros.

LECCIONES APRENDIDAS

- Mediante esta experiencia, como lección aprendida, se evidenció que se necesitaba mejorar la interacción con el estudiantado para mayor contextualización de los procesos, esto porque desde esa interacción se posibilitó el análisis del contexto del estudiantado y el personal académico, como elemento para la toma de decisiones a futuro; por cuanto la gestión pedagógica parte de la premisa de que la comunidad escolar es “un universo de interrelaciones que se instituye por el contacto diario, intereses, necesidades, afectos, emociones y gestiona el cambio”. (Cerdas, Chen y Rosabal, 2018, p.63)

- Otra lección aprendida del trabajo colaborativo es que es necesario aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia a la Universidad; pues las actividades se orientaron a fortalecer esto. Además, se mejoró la comunicación entre personas estudiantes y docentes y esto repercutió en que los trabajos fueran más creativos; pues podían utilizar recursos digitales. Por último, se evidenció menor abandono del estudiantado en las asignaturas al ser actividades colaborativas.
 - Por último, los procesos de gestión y aprendizaje van de la mano, de ahí que una lección aprendida es que la creación de sinergias y saber quiénes son las personas involucradas en los procesos es necesario, para que estos sean más fluidos. Por ello, el implementar el trabajo colaborativo como estrategia pedagógica en los centros educativo favorece que la educación se siga brindando.
-

Lista de referencias

- Baltodano, M., Campos, J., Vargas, C., Ramírez, R., Trejos, I., Brenes, R., Quesada, J., y Ruiz, W. (2021). *Implicaciones de las tecnologías digitales en los procesos de aprendizaje de instituciones educativas públicas costarricenses durante la emergencia nacional por COVID-19*. San José: MEP, COLYPRO y UNED.
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. Costa Rica: Universidad Nacional.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar desde nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile- Fundación Antonio Rabat Sur. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5428>
- Monge, I. y Gómez, H. (2021). *Guía para el trabajo colaborativo. Documento preliminar*. San José: Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Estatal a Distancia.
- Tobón, S., Cardona, S., Vélez, J. y López, J. (2015). Proyectos formativos y desarrollo del talento humano para la sociedad. *Acción Pedagógica*. 24(1):20–31.

ELEMENTOS PARA FAVORECER LA VINCULACIÓN ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y LA COMUNIDAD



Inés Cowan Morales
Jensy Campos Céspedes
Andrea Rojas Vargas

El Programa del Estado de la Nación (2021), mediante el 8vo Informe del Estado de la Educación, señala que uno de los elementos que dejó la pandemia durante el año 2020 en los procesos de gestión educativa, fue la ruptura de los vínculos centro educativo y comunidad, por lo que se presentan algunas ideas para ser considerados por la persona gestora.

Un centro educativo va más allá de una infraestructura física, se trata de un espacio en donde un grupo de personas se vinculan, con el fin de desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje en el estudiantado a su cargo. Este centro educativo no se halla aislado; sino que de forma integral pertenece a un escenario geográfico determinado y, por tanto, afecta y se ve afectado por lo que sucede a su alrededor.

Ese escenario a su alrededor se conoce como comunidad; es el contexto inmediato a la escuela, por ejemplo: familias, empresas, organizaciones, edificaciones y naturaleza cercanas a la institución. Dada la influencia que se tienen mutuamente, es necesario que la comunidad educativa (compuesta por las personas que forman parte de la institución) sea consciente del vínculo que hay entre ambas y la necesidad de que esta relación sea robusta y adecuada.

La relación entre escuela y comunidad puede concebirse también como un intercambio entre la entidad educativa y su contexto. En rigor, la institución se explica; es decir, adquiere significación en relación con el medio social en el que actúa. Ese medio condiciona; pues facilita o dificulta su accionar cotidiano. En la escuela el contexto está presente en todo momento: demandas de los padres, apoyos de grupos o instituciones locales, conflictos. (Convenio INET – FeDIAP, 2003. p.3)

Elementos que favorecen la relación comunidad y centro educativo:



información clara; los comunicados que se envían a la comunidad deben ser claros y además cumplan un objetivo claro de comunicación.



involucrar a los diversos miembros de la comunidad a proyectos o actividades que desarrollan el centro educativo por medio de equipos de trabajo, como



iStock.com / Diseñada por: Giuseppe Ramos



juntas de educación o juntas administrativas, patronato escolar, comités de padres de familia y más.

comunicación asertiva para mantener informada a la comunidad es clave y se pueden usar diferentes medios, por ejemplo: redes sociales, tabloneros afuera de la institución, comunicados por medio de algunas organizaciones como iglesias o grupos deportivos, entre otros.



actividades que proyecten una institución debe planificar actividades para proyectarse a la comunidad, así como, por ejemplo: escuela para padres o madres, festivales, ferias, concursos.



proyectos con la comunidad dentro de la comunidad existen diversas organizaciones, instituciones, asociaciones o empresas, con las cuales se pueden hacer alianzas o convenios, ya sea para donaciones de: becas, aparatos, actividades, infraestructura y aprovechar otros aspectos que puedan ofrecer estas instituciones.

Tener conciencia de que la institución educativa se encuentra inmersa en una comunidad y esta ofrece recursos oportunos para el mejor logro de los objetivos institucionales así y, además, la escuela favorece el mejoramiento de la comunidad. Lo anterior es clave para lograr un trabajo conjunto y productivo en ambos sentidos.

 **Referencia**

INET – FeDIAP (2003). *Educación y desarrollo para el medio social y su gente. Relación escuela-comunidad*. Material para el Taller de Capacitación: Convenio INET – FeDIAP. Arequito: Argentina. Recuperado de: http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerINET_FEDIAP-EscuelayComunidad.pdf

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Yesenia Venegas Venegas
Gloriana Sánchez Avendaño

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Robótica educativa sin distancia

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

Actualmente, ante la situación de pandemia la educación enfrenta nuevos desafíos que afectan, tanto de manera directa como indirecta, los procesos de aprendizaje de miles de personas estudiantes en el mundo. Hoy, el modelo de enseñanza presencial ha cambiado hacia la virtualidad, lo cual evidencia la necesidad urgente de tomar acciones para responder de manera efectiva a los requerimientos de estudiantes de diversas realidades.

Ante este contexto, surge la necesidad de transformar todos los espacios de aprendizaje, incluso los de robótica, en aquellas instituciones en las cuales se cuente con la posibilidad de ofrecer oportunidades para el desarrollo de esta opción hacia una modalidad que permita desarrollar habilidades STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) y competencias del siglo XXI desde la virtualidad y, al mismo tiempo, responder a las medidas sanitarias. Se basa en implementar una educación sin distancia para mitigar las consecuencias de la lejanía en aspectos afectivos, cognitivos, geográficos y temporales que se ven relacionados con los entornos virtuales.

Esta iniciativa se aplicó en escuelas públicas de Costa Rica que son parte del Proyecto Conectándonos MEP-Fundación Quirós Tanzi [FQT]. Se desarrolló en diferentes comunidades de las provincias de Alajuela, Guanacaste, Heredia y Cartago; ubicados en zonas de alta vulnerabilidad socioeconómica que, gracias al Ministerio de Educación Pública, la Fundación Quirós Tanzi y los patrocinadores del proyecto Conectándonos, fueron dotados años atrás de equipo tecnológico y *kits* de robótica.

El principal objetivo de esta iniciativa fue desarrollar espacios educativos para niños y niñas con interés en robótica; quienes, mediante los procesos de diseño, construcción, programación y reflexión, elaborarán proyectos inspirados en su realidad y trabajarán de forma creativa y colaborativa para la resolución de desafíos. Se promovió el desarrollo de habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones, creatividad y adaptabilidad al cambio.

Dada la realidad del país ante la emergencia sanitaria, se requiere del apoyo de la gestión administrativa para lograr que, tanto estudiantes como docentes, utilicen el equipamiento que se encuentra en la escuela. La sobrecarga laboral docente y el desconocimiento en el uso del equipo aunado a la implementación de nuevas modalidades y ajuste de las clases por causa de la pandemia, dio como resultado que las escuelas que contaban con equipamiento de robótica, no lo estaban utilizando ni aprovechando; lo cual originó un replanteamiento de la metodología a utilizar y la aplicación de nuevas estrategias para alcanzar el objetivo propuesto.

Se resalta de manera importante que los retos que se presentaron no se iban a poder cumplir sin el compromiso de todas las partes involucradas, especialmente la participación activa de los directores de las instituciones, quienes se encargaron de identificar a las personas participantes del proyecto, así como resguardar y crear estrategias de acción para el préstamo del equipo y servir de enlace para la continuidad del desarrollo de este proyecto, lo cual implica una comunicación continua con las instituciones involucradas y una gestión adecuada, tanto de los recursos materiales como humanos.

¡Los invitamos a conocer más sobre esta iniciativa!

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Esta experiencia brindó espacios para la exploración y fluidez tecnológica a niñas y niños entre los 7 y 12 años, en donde se utilizó la programación, la resolución de problemas y pensamiento computacional, a partir del uso de un *kit* de robótica, según la edad, la creatividad e innovación, además del entendimiento y la aplicación de sus capacidades en las áreas de STEAM.

Esta experiencia se desarrolló entre cuatro y seis sesiones sincrónicas, según la disponibilidad de la escuela; con una duración de una y media a dos horas cada una, para atender la robótica educativa ante el confinamiento de la situación de la COVID-19.

La ejecución implicó el accionar de toda la comunidad estudiantil, involucrando tanto al cuerpo docente como a las familias de los y las estudiantes. En este sentido, se requirió del compromiso de todas las partes de manera integral, especialmente de la persona directora del centro educativo, en cuanto a la apertura de espacios para este tipo de iniciativas, la coordinación con docentes y familias, y la implementación de cambios administrativos en el préstamo de equipamiento y *kit*; con el fin de que quienes se inscribieron contaran con su respectivo recurso, necesario para su participación y así garantizar el cumplimiento de las medidas sanitarias.

El rol del director o directora resultó clave para que estas iniciativas se desarrollaran en las instituciones. Su capacidad de liderazgo, gestión, seguimiento y apoyo han sido esenciales para que el engranaje educativo funcione. Además, debieron mantener una muy buena comunicación con los facilitadores de los espacios, las familias, personal administrativo, docente y el estudiantado.

Este proyecto incorporó cinco grandes fases que se describen a continuación:

1. **Convocatoria de estudiantes:** se gestionó la divulgación de la información en la población estudiantil sobre el curso de robótica, con apoyo de la dirección del centro educativo. Se le comunicó a población estudiantil y sus familias en qué consistía la iniciativa, la modalidad, los horarios, los requisitos que debían cumplir, las habilidades a desarrollar y con ello motivar a inscribirse.
2. **Entrega de equipamiento:** una vez matriculados, se procedió a la entrega del equipo (*kit* de robótica y computadora en los casos necesarios), donde se aseguró el compromiso y presencia de la familia en el cuidado y la responsabilidad de mantener el buen estado de lo entregado.

En conjunto con esta asignación del equipamiento tecnológico, se entregó un *kit* de materiales *Maker*, el cual contenía recursos divertidos y creativos, para estimular la imaginación al construir sus proyectos con robótica. Lo anterior es un punto clave; pues eso brinda la posibilidad de que los niños y niñas re-inventen y den nuevos usos a los materiales tradicionales. Además, se les solicitó la integración de materiales reciclados, para sacar provecho de los recursos que se tienen en casa, los cuales fueron incorporados durante la construcción de los proyectos prácticos de cada sesión.

3. **Sensibilización de las familias:** se consideró esencial realizar una charla o espacio explicativo para sensibilizar y concientizar a las familias sobre el compromiso, importancia e impacto positivo que estas iniciativas generan en sus hijas e hijos. Esto aseguró su asistencia a las sesiones y el apoyo ante cualquier duda que surgiera en el proceso, de tal suerte que se convirtieron en los principales conectores de comunicación entre la facilitadora y el hogar. Lo anterior fue clave porque las familias lograron comprender la importancia de la robótica para el futuro de sus hijos e hijas y el impacto que tiene esta iniciativa en el desarrollo de habilidades blandas.

En cuanto a la gestión administrativa, la presencia de la persona Directora en estos espacios resulta indispensable, para que haya mayor participación y compromiso de las familias. Cuando esto no ha ocurrido, se ha visto mayor deserción en los talleres o cursos de robótica y programación.

4. **Implementación del curso:** se tomaron en cuenta las características de la población, restricciones de acceso y modalidad de lecciones de cada una de las escuelas. Por tanto, algunas sesiones se realizaron de manera extracurricular desde sus casas, y otras coincidieron con el horario de clases; se contó con la participación de docentes de informática o docentes de materias básicas, aspecto clave que ayudó a gestionar el proceso de aprendizaje y la facilitación de la mediación pedagógica, con ello se aumentó la continuidad, solidez y sostenibilidad del proyecto en las escuelas públicas.

Con respecto al diseño de las sesiones, se utilizó la metodología propia: –Constru-Creativa FQT–, la cual está compuesta por cinco acciones de aprendizaje activo (Enlazar, Travesar, Socializar, Reinventar y Apertura). Esta metodología

a invita a los y las estudiantes a pasar por diversas etapas, entre estas la asociación de sus ideas e imaginación, exploración de su prototipo, la comunicación de su experiencia, la realimentación entre pares, la implementación de mejoras y presentación de su prototipo con el fin de depurar y atender el objetivo deseado. Se motivó que las y los discentes fueran muy participativos, creativos y autónomos en la elección de las decisiones que tomen para sus proyectos finales.

Por otro lado, se abordaron aspectos básicos de los componentes del *kit* de robótica, para que a partir de eso se diseñara y se construyera un prototipo que les permitiera analizar temas en las áreas previamente mencionadas. Con la integración del *kit* de materiales *Maker* y materiales reciclados, se les brindó un espacio para compartir su experiencia y realizar mejoras al prototipo.

5. **Evaluación:** en cuanto al proceso de evaluación se realizó un diagnóstico previo a la iniciativa, para conocer el contexto de los y las estudiantes, así como los conocimientos previos que tienen sobre la robótica. Al finalizar las sesiones se implementó un post-test sobre el dominio de competencias en robótica, programación y STEAM. El seguimiento de la iniciativa, se llevó a cabo gracias a la participación del docente líder, la facilitadora y familias que compartieron las fotografías y los videos de los prototipos de cada una de las sesiones.

Al finalizar el proceso, se coordinó la logística para llevar a cabo una graduación virtual, en la cual se les reconoció el esfuerzo a niños y niñas en cada una de las sesiones, así como el apoyo de la directora y docentes que se involucraron e hicieron posible la ejecución de esta iniciativa. Además, se destaca el compromiso, la responsabilidad y el apoyo que ofrecieron las familias para que se cumplieran con éxito los objetivos de aprendizaje. Es importante señalar que en esa graduación se les entregó un certificado de participación, aspectos que les motiva y les invita a seguir participando y utilizando los *kits* de robótica de la escuela y compartir sus conocimientos con otros niños y niñas.

Para concluir con esa experiencia, es de suma importancia desarrollar acciones novedosas para sus centros educativos, como utilizar tecnologías digitales de maneras pedagógicas y metodologías creativas e innovadoras; pues potencian el aprendizaje, el proceso de enseñanza y permiten mantener una buena comunicación, las cuales se convirtieron en los principales aliados.

MATERIALES Y RECURSOS

- Computadoras.
- Aplicaciones de programación o simuladores de robótica.
- *Kit* de robótica.
- Liderazgo.
- Actitud positiva.
- Trabajo en equipo entre colegas.

- Sensibilización por parte de los padres de familia.
- Accesibilidad a internet.
- Capacitación básica del *kit* y actualización continua.

LECCIONES APRENDIDAS

- Para cumplir los objetivos de una iniciativa de robótica en una institución escolar, resulta indispensable el involucramiento de la Dirección. Se necesita que la persona directora crea en el proyecto, dirija y apoye a la comunidad educativa. El apoyo y el acompañamiento al docente debe ser activo, en los siguientes aspectos:
 - a. Formación: el director o directora debe velar por la formación continua del docente, y si el proyecto requiere de ciertos conocimientos y habilidades, el proyecto o iniciativa pueda ofrecerlo. De lo contrario, el o la docente puede frustrarse y el proyecto se puede estancar.
 - b. Seguimiento: la persona directora debe dar seguimiento a las iniciativas desde su inicio hasta el fin. Esto incluye el seguimiento a las responsabilidades del docente, tanto para apoyarlo como para evaluar su desempeño.
 - c. Evaluar cargas: es importante también que la persona directora no acepte compromisos que puedan sobrecargar al docente; debe existir un equilibrio de trabajo para no afectar la salud de su equipo docente.
- Rol activo de docentes desde las instituciones educativas, para el apoyo y acompañamiento a las y los estudiantes. En este sentido, se recomienda que las personas docentes a cargo de iniciativas como estas sean personas motivadas, con intereses por áreas STEAM, sin temor a equivocarse, explorar, indagar y aprender del error junto con sus estudiantes. Docentes que busquen crear condiciones adecuadas y acordes a los intereses, características y realidades de los y las estudiantes a su cargo. Además, de ser las responsables de promover un ambiente de colaboración y construcción de conocimiento acorde con los temas del curriculum.
- Metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos, simulación, gamificación y el aprendizaje colaborativo, con el fin de promover que los y las estudiantes tengan una participación activa, de construcción según sus ideas e imaginación y autonomía en la toma de decisiones en sus proyectos, con el fin de desarrollar habilidades del siglo XXI, como comunicación, colaboración, resolución de problemas, toma de decisiones, entre otras.

Parte de la responsabilidad de la persona directora, es promover la innovación en la entidad. Por lo tanto, debe fomentar la implementación de este tipo de metodologías que promuevan el desarrollo de las habilidades y las capacidades de las personas estudiantes.
- Integración de herramientas digitales educativas y divertidas que invite a la población estudiantil hacia un aprendizaje llamativo y atractivo, con el fin de promover la producción de sus conocimientos y una valoración de sus competencias no por resultados sino por sus procesos. Esto permite fortalecer

la alfabetización digital y fluidez tecnológica. Se recomienda que estas herramientas sean evaluadas previamente por la persona directora y docentes, quienes conocen los contextos de sus estudiantes, para incorporarlas como apoyo para la gestión de las clases del profesor.

Comunicación continua e involucramiento de las familias, tanto al inicio como durante el proceso. Mantener un contacto directo por medio de comunicados, tareas, logros de sus hijos e hijas, para una mejor atención de dudas sobre el uso de los *kits* desde casa. El uso de las herramientas en línea, simuladores y *kits* de robótica y plataformas virtuales debe promoverse más en las y los docentes. El impacto positivo que se obtuvo en las escuelas durante esta iniciativa, recomienda aumentar la exposición de lo virtual para fomentar en docentes y directores(as) su propia independencia, proactividad e investigación, con el fin de mejorar en sus prácticas. La virtualidad continúa siendo un tema tabú en el gremio docente, el cual debe trabajarse para que pierdan el miedo, con apoyo y aproximaciones constantes, especialmente ante esta realidad pandémica a la cual se enfrenta el mundo en la actualidad.

Luego de desarrollar una iniciativa de robótica en la institución, se espera que la comunidad educativa continúe utilizando los *kits* de robótica, conocimientos y herramientas que se brindaron. El objetivo de estas iniciativas es inspirar al cuerpo docente para que puedan crear nuevas formas de enseñar; donde el o la directora tiene un rol activo de apoyar y evaluar formativamente a los y las educadores, por medio de un ambiente de investigación, innovación y mejora continua.

**ROL E
IMPORTANCIA
DE LA PERSONA
ENCARGADA DE
LA GESTIÓN DE
LOS CENTROS
EDUCATIVOS
PARA EL BUEN
DESARROLLO
DE ESTOS
PROYECTOS**

Un aspecto previo y muy importante es que desde la dirección se identifiquen las oportunidades de innovación, crecimiento, proyección y aprendizaje que pueden favorecer a la institución y las personas que forman parte de la comunidad; por eso, la persona directora es clave para dar el primer paso e incluirse en proyectos como este, en el que su rol es clave para el éxito de la experiencia, en los siguientes aspectos:

- Convocatoria de estudiantes: el director o la directora se aboca a establecer los medios de comunicación adecuados, con el fin de dar la mayor cobertura posible de participación en el proceso; además de brindar apoyo en la identificación del estudiantado que pudiera estar anuente en su participación; pues en su rol de persona gestora posee mayores estrategias de motivación y captación a la población interesada.
- Entrega de equipamiento: implementar una estrategia o protocolo para la entrega del equipo es indispensable, con el fin de salvaguardar el material y su devolución posterior; en este aspecto, cada persona directora desarrolló esta entrega de acuerdo con las características de su institución.
- Sensibilización de las familias: en el contexto vivido, tener una comunicación estratégica fue esencial para que las familias del estudiantado que participaría tuviera clara la importancia de este aprendizaje, así como el mantenerse en estos espacios hasta el final; por lo tanto, la persona directora se encargó de buscar las estrategias más efectivas de continuidad y permanencia.

- Implementación del curso: la estructura y la organización institucional fueron base para disponer de los espacios virtuales para el desarrollo del curso; por lo tanto, la persona gestora dispuso de los recursos con los cuales contaba la institución y el tiempo en que se pudieran llevar a cabo las sesiones de trabajo; además de identificar personal docente que pudiera acompañar al estudiantado en estos espacios. En muchos casos, fue la persona encargada de robótica, pero cuando no se contaba con ellos, fue necesario que desde la dirección se identificara, motivara y se diera la oportunidad a otro docente.
- Evaluación y aspectos finales: al final del proceso evaluativo, gestionar la entrega de los certificados al estudiantado participante y además de agradecer la participación de las familias; también es muy importante el retorno del material a la institución; pero, además, buscar la sostenibilidad al proyecto propiciado motivando a la comunidad para su participación en nuevas experiencias de robótica en el futuro.

De ahí que el rol de la persona gestora, en cuanto a la organización y disposición de los recursos, además de la comunicación estratégica, oportuna y asertiva –tanto con la institución que promueve el curso como el personal docente y con las familias y estudiantes–, es esencial para dar sostenibilidad en el tiempo a estos espacios de aprendizaje principalmente al desarrollarlo en un escenario de tanta complejidad como el vivido en esta época de emergencia.

INCLUSIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EDUCACIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CONTEXTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19



Manuel Baltodano Enríquez
Lucrecia Vargas López
Isabel Trejos Trejos

INTRODUCCIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2020), en los contextos mundiales la interrupción de los servicios de enseñanza debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, ha provocado un impacto significativo en el quehacer de las personas actoras involucradas en el proceso educativo.

Lo antes descrito, tiene innegables repercusiones en los centros educativos que se ven en la necesidad de impulsar acciones para garantizar el derecho humano a la educación y minimizar las brechas educativas que se ciernen sobre las poblaciones docentes y estudiantiles más vulnerables. Asimismo, las tareas de la persona administradora educativa se han complejizado debido a la rápida transición con la que se tuvo que enfrentar al pasar de una modalidad educativa presencial a una remota de emergencia y, actualmente, a un aprendizaje combinado.

Todo lo anterior, ha llevado a la promoción de acciones específicas, con las cuales las personas docentes y administradoras han tenido que dar asistencia y apoyo al estudiando, así como generar las condiciones para ofrecer mayor tenencia de dispositivos, conectividad, recursos digitales y orientaciones pedagógicas para trabajar desde el hogar (Alea, Fabrea, Roldan y Farooqi, 2020; Hidayat y Wibawa, 2020; Johnson, Veletsianos y Seaman, 2020). Por otra parte, la inclusión de las Tecnologías Digitales [TD] como apoyo al currículo durante la emergencia sanitaria por COVID-19, constituye un elemento determinante de la gestión educativa, entendida como una manera de comprender, organizar y conducir los niveles en los que se organiza el Ministerio de Educación Pública (MEP), tales como las oficinas centrales, direcciones regionales de educación y centros educativos.

La gestión educativa para la inclusión de las TD tiene centralidad en lo pedagógico; pues todas las acciones de las instancias centrales y regionales deben orientarse al centro educativo como eje que permite la generación de los aprendizajes del estudiantado (Pozner citado por Farfán y Reyes, 2017). Por ello, la inclusión de dichas tecnologías depende de factores que pueden contribuir u obstaculizar el proceso de aprendizaje; entre ellos, el más importante es la gestión pedagógica entendida como una estrategia, la cual incide en la mejora del aprendizaje que involucra el papel que asume el centro escolar "en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas" (Pacheco, Ducoing y Navarro, 1991, p. 1).

La inclusión de las TD en los centros educativos es una tendencia sociocultural e inicia desde mediados de los años 80 y ha venido evolucionando a lo largo del tiempo (Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, 2021). No obstante, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 resulta necesario reconfigurar el abordaje pedagógico de los procesos educativos para coadyuvar en la mejora de las situaciones adversas. Por ello, la gestión pedagógica para la promoción del uso educativo de las tecnologías digitales, parte de que las habilidades, metas y motivaciones de cada persona estudiante son únicas y no universales; por esto, las acciones de dicha gestión deben estar centradas en el vínculo persona estudiante-centro escolar y las metas educativas establecidas en los lineamientos curriculares y los programas de estudio (Olkhovaya et al., 2018).

A partir de lo anterior, la gestión pedagógica durante la emergencia sanitaria tiene que facilitar un aprendizaje flexible, el cual consiste en ofrecer los apoyos para la inclusión de las TD en la educación combinada del centro, así como también la personalización de acciones formativas para satisfacer las necesidades del estudiantado y el profesorado.

GESTIÓN PEDAGÓGICA DESDE EL ÁMBITO CENTRAL Y REGIONAL

Desde el ámbito de las oficinas centrales y las direcciones regionales, la gestión educativa para incluir las TD se visualiza como: la capacidad de articular los recursos de los cuales se dispone para lograr los objetivos y las metas de los planes, programas y proyectos vinculados con el uso, el acceso y la apropiación de dichas tecnologías (Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, 2021). Todo lo anterior contempla un abordaje integral desde los ámbitos administrativo, pedagógico y financiero, centrados en el desarrollo de habilidades digitales, como un derecho universal de la ciudadanía para garantizar la prestación de una educación de calidad (Consejo Superior de Educación, 2016; Mendoza y Bolívar, 2016).

Sin embargo, aunque en los últimos años la desigualdad y la brecha digital han disminuido, aún persisten regiones del país con inequidades inaceptables en cuanto a la prestación del servicio educativo (Baltodano et al., 2021). En este caso, la gestión educativa para la inclusión de las TD es compleja, porque intervienen aspectos pedagógicos, culturales, administrativos, económicos, tecnológicos, entre otros; no obstante, es posible establecer acciones que conlleven a la consecución de las metas propuestas.

En Costa Rica, la gestión educativa para la inclusión de las TD se desarrolla desde los ámbitos central y regional. Dicha gestión “permite definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos” (López, 2017, p. 205). En el nivel central la rectoría de los programas para la inclusión de las TD en los diferentes niveles, modalidades y ofertas educativas se encuentra bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, así como otras instancias gestoras con las que el MEP ha suscrito convenios específicos como las Fundaciones Omar Dengo y Quirós Tanzi.

Asimismo, desde el ámbito regional la gestión está orientada al quehacer de las Direcciones Regionales de Educación, primordialmente desde la acción del Consejo Asesor Regional, el Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, el Departamento de Asesoría Pedagógica y la supervisión promovida desde los circuitos escolares.

En la gestión educativa ejercida desde las diferentes instancias de nivel central y regional, es fundamental conocer las condiciones de los centros educativos e implementar el Modelo para la Inclusión de las Tecnologías Digitales en Educación [MITDE] así como la Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en el Aprendizaje [PATDA] impulsados por la Dirección de Recursos Tecnológicos

en Educación del MEP. Ambas iniciativas pretenden incidir en la mejora de las prácticas pedagógicas del profesorado con el apoyo de las TD y establecer las acciones de seguimiento que promuevan la asesoría y la orientación hacia una cultura organizacional que favorezca la formación permanente del profesorado y el modelaje de las estrategias para la inclusión de las TD en el aula, el centro educativo y la comunidad. A continuación, se muestran algunos aspectos considerados para dicha gestión.



Figura 1. Aspectos vinculados a la gestión para la inclusión de las TD a nivel central y regional.

Fuente: elaboración propia.

Aunado a lo anterior, ante la emergencia sanitaria por COVID-19 resulta fundamental garantizar las condiciones que permitan el aprendizaje organizacional, la mejora de las prácticas pedagógicas docentes y el acceso a las TD en los centros educativos. Por ello, es necesario que, desde las jefaturas técnicas tanto a nivel central como regional, se promuevan procesos de gestión pedagógica sobre el ser, sentir y vivir en los centros educativos, para que las oportunidades de aprendizaje sean realidad mediante la inclusión de las TD y otros recursos didácticos para la enseñanza (Beltrán, 2014; Chen, Cerdas y Rosabal, 2018; Rey, 2014). Asimismo, según Lázaro, Estebanell y Tedesco (2015), las dependencias centrales y regionales deben garantizar el desarrollo social y la equidad mediante la inclusión de las TD en los centros escolares, para que su accionar se halle focalizado en cuatro aspectos clave, a saber:



Figura 2. Aspectos clave para garantizar el desarrollo social y la equidad mediante la inclusión de las TD

Fuente: adaptado de Lázaro, Estebanell y Tedesco (2015).

La gestión pedagógica en el ámbito central y regional debe orientarse a promover el aprendizaje del estudiantado, el profesorado y las personas directoras mediante el desarrollo de comunidades de práctica, las cuales favorezcan la interacción de las personas actoras en el proceso educativo para el mejoramiento continuo de este (Consejo Superior de Educación, 2016; López, 2017). Tales aspiraciones de la gestión pedagógica en el ámbito central y regional se potencian mediante las Asesorías Educativas Nacionales y Regionales, las cuales tienen la tarea de ofrecer seguimiento, acompañamiento y mentoría a los centros educativos para la mejora de las prácticas pedagógicas del profesorado y el logro de los aprendizajes esperados del estudiantado con el apoyo de las TD. Todo lo anterior es posible si, complementariamente, desde oficinas centrales, regionales y el centro escolar se hace una buena gestión administrativa y financiera.

Desde lo antes descrito, las personas asesoras se convierten en aliadas de las personas directoras de los centros educativos para contribuir con la mejora de los procesos pedagógicos y el desarrollo profesional docente. En este caso, mediante las vías de comunicación internas del MEP, se pueden coordinar acciones para desarrollar proyectos de investigación sobre la aplicación de métodos y técnicas pedagógicas con el uso de las TD, elaborar guías y recursos digitales para favorecer el desarrollo de los saberes disciplinares en las diferentes asignaturas, orientar sobre aspectos técnicos-pedagógicos para la planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes con el apoyo de las TD, organizar comunidades de práctica que promuevan el modelaje de prácticas pedagógicas y recursos didácticos para el aprendizaje con el uso de las TD, así como asesorar con respecto a la implementación de las políticas educativas en relación con la inclusión de las TD.

GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO

Desde la gestión pedagógica en el centro educativo, la persona directora debe procurar la flexibilidad del aprendizaje con el apoyo de las TD, en coordinación con las instancias del nivel central y regional. Según Baltodano et al. (2021), la emergencia sanitaria por COVID-19 trajo consigo confusión y estrés

en las personas directoras, el profesorado y el estudiantado por los desafíos de mantener una enseñanza remota o combinada en condiciones que superan los recursos físicos, humanos y financieros que poseen los centros escolares, así como los bajos niveles de competencias digitales que presentan algunas personas docentes.

Lo anterior, sin duda lleva a las personas administradoras educativas a plantearse los siguientes cuestionamientos: cuándo y dónde ocurre el aprendizaje, qué y cómo aprenderán las personas estudiantes, cómo evaluar los aprendizajes, qué estrategias se podrían utilizar para organizar las actividades de aprendizaje, cuáles tipos de recursos didácticos deberían proporcionarse al estudiantado y cuáles tecnologías digitales son útiles para la enseñanza-aprendizaje y la administración del centro escolar (Huang, Liu, Tlili, Yang y Wang, 2020; Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, 2020). Estas consideraciones son fundamentales para dimensionar los apoyos que requerirá el centro escolar desde las dependencias centrales y regionales.

Desde la gestión pedagógica, para la persona directora resulta necesario dimensionar cuáles son las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se pueden implementar con el apoyo de las TD con las que cuenta el centro educativo y así flexibilizar el aprendizaje combinado, a la vez que utiliza recursos didácticos ubicados en página web del MEP, por ejemplo: Aprendo en Casa, Portal Educativo Educ@tico, Educación Combinada Apoyada con Tecnologías Digitales y la Caja de Herramientas. Dichos recursos pueden ser aprovechados como material complementario para promover el aprendizaje con herramientas digitales como Zoom® y MS Teams®. Según Petrina citado por Huang et al. (2020), mediante Zoom® o MS Teams® es posible desarrollar estrategias para el aprendizaje, como: conferencias, estudios de casos, debates, discusiones, descubrimiento dirigido por el estudiantado, aprendizaje experiencial, juegos académicos o competencia y lluvia de ideas, entre otras.

Según el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (Intef, 2020), es necesario que en los centros educativos se creen espacios para compartir recursos didácticos de diferentes asignaturas, tanto analógicos como digitales. Asimismo, es importante tener acceso a recursos digitales que ya han sido elaborados en otros contextos, preferiblemente recursos digitales abiertos; pues se facilita el uso, la adaptación y la distribución gratuita. Desde el rol de la persona directora, resulta fundamental monitorear si las personas docentes hacen seguimiento de las actividades pedagógicas, sitios web y plataformas educativas vinculadas a la promoción de herramientas y recursos digitales para el aprendizaje.

Por otro lado, una tarea importante de la gestión pedagógica es garantizar el apoyo a las personas docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas con el apoyo de las TD, tanto sincrónicas como asincrónicas. Los apoyos para el profesorado incluyen cómo utilizar los programas para el ciber aprendizaje, cómo usar sistema de gestión del aprendizaje, cómo llevar a cabo actividades de mediación o evaluación de los aprendizajes y cómo diseñar o gestionar recursos digitales (Huang et al., 2020). En este sentido, durante la emergencia sanitaria por COVID-19, el MEP ha promovido gran cantidad de actividades formativas para contribuir con dichos apoyos.

Dentro de la cultura institucional del centro escolar se espera que la persona directora abra los espacios para el desarrollo profesional docente y promueva el avance de Entornos Personales de Aprendizaje, en los cuales resulte posible contar con recursos digitales, actividades y fuentes de información para la gestión del conocimiento personal, así como también Entornos Organizacionales de Aprendizaje donde confluyan redes de personas que compartan herramientas y recursos digitales que sean de provecho para el aprendizaje de la comunidad docente. De aquí surge una serie de cuestionamientos que la persona directora, puede formular: ¿cómo promover el Entorno Personal de Aprendizaje del profesorado?, ¿cómo mejorar el Entorno Organizativo de Aprendizaje en el centro escolar?, ¿existen

posibilidades de desarrollo profesional en el propio centro?, y ¿existen posibilidades de desarrollo profesional fuera del propio centro? (Intef, 2020).

Como se ha mencionado, desde la gestión pedagógica es vital la creación de redes de apoyo y colaboración para la promoción de las competencias digitales. Dicha acción consiste “en la construcción de conocimiento común dentro de la organización y la apertura a las aportaciones que otros agentes externos pueden hacer a la competencia de la institución educativa” (Intef, 2020, p. 25). En relación con lo anterior, es necesario que la persona directora promueva el intercambio de información sobre el uso de las tecnologías digitales, así como el uso de diversas herramientas de comunicación dentro y fuera de la propia institución educativa. En este caso, se aconseja el uso de las herramientas de la suite Office 365® provistas por el MEP; pues resultan ideales para la productividad, comunicación y colaboración para el logro de dichos fines, así como la participación docente-estudiante en redes de aprendizaje y comunidades de práctica.

En el mismo orden de las ideas anteriores, es necesario que la persona directora potencie la asociación entre el centro educativo, organizaciones gubernamentales, empresas, centros escolares cercanos y las familias. Esta red colaborativa es fundamental para construir canales de comunicación que permitan intercambiar opiniones y gestionar los apoyos requeridos para contar con las condiciones básicas de conectividad, tenencia de dispositivos móviles, soporte técnico y otros insumos necesarios para la promoción del aprendizaje mediante la inclusión de las TD.

REFLEXIONES FINALES

Sin duda, los retos y los desafíos que poseen las personas administradoras educativas en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19, representan un hito sin precedentes en la historia reciente de la administración educativa. Según la Unesco (2020), más de 1.300 millones de personas estudiantes en el mundo han visto afectado su desarrollo educativo. Sin duda, esto ensancha las brechas educativas y económicas que por décadas han impactado a las poblaciones más vulnerables a nivel local y global. Asimismo, es innegable que actualmente en Costa Rica una tercera parte de las personas estudiantes matriculadas en el sistema educativo formal no tiene conexión a internet (MEP, 2021), aunado a las deplorables condiciones de infraestructura escolar y tecnológica con la que se cuenta en algunas regiones del país.

Por ello, desde la gestión educativa central y regional es preciso promover acciones para garantizar en los centros escolares una infraestructura tecnológica confiable, la cual permite la conexión simultánea de muchas personas usuarias, la enseñanza remota, la carga y la descarga de recursos digitales y la colaboración entre pares mediante las herramientas digitales y comunidades de práctica. Asimismo, las personas directoras en los centros escolares deben promover el uso de herramientas de aprendizaje amigables para el estudiantado y el personal docente, con el fin de hacer posible el procesamiento de información, la construcción del conocimiento, la colaboración, la mediación pedagógica y la evaluación de los aprendizajes. Lo anterior, según la Unesco (2021) ayudará a minimizar el aislamiento social que ha traído emergencia sanitaria por COVID-19; pues las TD son dinamizadoras de la actividad social e interacción humana.

Por otra parte, es imprescindible que la persona directora, desde la dimensión pedagógica de la gestión, colabore con el acceso y la promoción de los recursos de aprendizaje digitales promovidos desde las dependencias centrales y regionales del MEP. En este caso, es indispensable estimular al personal docente y al estudiantado para seleccionar los recursos de aprendizaje digital que incluyan licencias abiertas, precisión, interactividad, facilidad de adaptabilidad, relevancia cultural y sensibilidad,

y también la idoneidad de los contenidos para la promoción del aprendizaje, según las necesidades de las personas actoras y las demandas de los programas de estudio de cada asignatura.

Por último, desde la gestión pedagógica es posible generar una cultura de trabajo colaborativo con el personal docente y las familias para orientar al estudiantado en la aplicación de estrategias de aprendizaje eficaces, individuales o grupales. Específicamente, el uso de las TD implica la interacción mediante redes sociales que logran minimizar la soledad y estrés de las personas estudiantes frente al aprendizaje. Todo ello, será posible mediante la adopción institucional de una variedad de estrategias de aprendizaje, el acompañamiento, asesoría y mentoría, tanto al personal docente como al estudiantado; también mediante el trabajo colaborativo con instituciones gubernamentales y privadas, centros escolares cercanos, organizaciones comunitarias y familias.

Referencias

- Alea, L. A., Fabrea, M. F., Roldan, R. D., y Farooqi, A. Z. (2020). Teachers' Covid-19 awareness, distance learning education experiences and perceptions towards institutional readiness and challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(6), 127-144. Recuperado de <https://bit.ly/3zmHbMI>
- Baltodano, M., Campos, J., Vargas, C., Ramírez, R., Trejos, I., Brenes, R., Quesada, J., y Ruiz, W. (2021). *Implicaciones de las tecnologías digitales en los procesos de aprendizaje de instituciones educativas públicas costarricenses durante la emergencia nacional por COVID-19*. San José, Costa Rica: MEP, COLYPRO y UNED. Recuperado de <https://bit.ly/2U8BPW8>
- Beltrán, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961. Recuperado de <https://bit.ly/3e6UkBI>
- Chen, E., Cerdas, V., y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer Gestión Pedagógica*. Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional. Recuperado de <https://bit.ly/3i0PPZX>
- Consejo Superior de Educación. (2016). *Educación para una nueva ciudadanía: Fundamentación de la Transformación Curricular Costarricense*. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública. Recuperado de <https://bit.ly/3qz8AaN>
- Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación. (2021). *Modelo para la Inclusión de Tecnologías Digitales en Educación (MITDE)*. [Documento inédito, en formato Microsoft Word®]. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.
- Farfán, M. T., y Reyes, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Recuperado de <https://bit.ly/3klSuuy>
- Hidayat, D., y Wibawa, D. (2020). Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID – 19 Pandemic in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(3). Recuperado de <https://bit.ly/3k9AMQC>
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., y Wang, H. H. (2020). Handbook on facilitating flexible learning during educational disruption: The Chinese experience in maintaining

- undisrupted learning in COVID-19 outbreak. *Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University*, 1-54. Recuperado de <https://bit.ly/3yN1KBz>
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (Intef). (2020). *Plan Digital de Centro. Descripción y guía*. Madrid, España: Ministerio de Educación y Formación Profesional. Recuperado de <https://bit.ly/3AUrG03>
- Johnson, N., Veletsianos, G., y Seaman, J. (2020). US Faculty and Administrators' Experiences and Approaches in the Early Weeks of the COVID-19 Pandemic. *Online Learning*, 24(2), 6-21. Recuperado de <https://bit.ly/3APyDPP>
- Lázaro, J., Estebanell, M., y Tedesco, J. (2015). Inclusion and Social Cohesion in a Digital Society. *Rusc-Universities and Knowledge Society Journal*, 12(2, SI), 44-58. Doi: <https://doi.org/10.7238/rusc.v12i2.2459>
- López, M. A. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215. Recuperado de <https://bit.ly/2VslOG1>
- Mendoza, F. M., y Bolívar, M. E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 12(35), 39-55. Recuperado de <https://bit.ly/2VBLLbn>
- Ministerio de Educación Pública. (2021). *MEP tiene identificados a estudiantes con problemas de conectividad en sus hogares*. Recuperado de <https://bit.ly/3kKkMor>
- Olkhovaya, T. A., Saitbaeva, E. R., Kriskovets, T. N., Chikova, I. V., Shinkaruk, V. M., Gorbunova, L. N., Ezhov, K. S., y Popova, O. V. (2018). Features of pedagogical management in the information society conditions. *Modern Journal of Language Teaching Methods (MJLTM)*, 8(7), 38-46. Recuperado de <https://bit.ly/31s8kzo>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). *1.370 millones de estudiantes ya están en casa con el cierre de las escuelas de COVID-19, los ministros amplían los enfoques multimedia para asegurar la continuidad del aprendizaje*. Recuperado de <https://bit.ly/3BxIBWn>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Adverse consequences of school closures. UNESCO's COVID-19 Education Response*. Unesco. Recuperado de <https://bit.ly/31jhGgd>
- Pacheco, T., Ducoing, P., y Navarro, M. A. (1991). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la educación superior*, 78(2), 50-62. Recuperado de <https://bit.ly/3k6d3k2>
- Rey, A. (2014). Gestión pedagógica del docente y dimensión axiológica del conocimiento. *Dialógica: revista multidisciplinaria*, 11(1), 111-132. Recuperado de <https://bit.ly/2TRAwLp>

EXPERIENCIA DE GESTIÓN



Janet Melissa Vargas Mata

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Conectándonos en línea, una experiencia desde la gestión y la formación

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El Proyecto Conectándonos MEP-FQT nace por la alianza del Ministerio de Educación Pública con la Fundación Quirós Tanzi, para disminuir la brecha social digital por medio del uso de la tecnología en escuelas públicas de Costa Rica.

Desde el 2011, se ha atendido a 88 centros educativos a lo largo del país, y se ha beneficiado a más de 10.000 estudiantes de primaria y preescolar. Además, se han ofrecido experiencias de capacitación en el área de tecnología a más de 1.000 docentes.

Tanto asesores pedagógicos como técnicos en soporte visitaban de forma quincenal los centros educativos antes de la pandemia. En el área pedagógica se realizaban talleres, clases modelo, sesiones de *coaching* y otras actividades dirigidas a los docentes, estudiantes y familias.

Los técnicos en soporte visitaban las escuelas para ofrecer mantenimiento a la red interna, así como apoyar a los docentes para que los equipos estuvieran óptimos para su integración a las clases.

Por otro lado, antes de la pandemia el rol de las personas directoras era muy importante, con el fin de lograr el objetivo del proyecto: al iniciar el curso lectivo, se aplicaba una entrevista para medir el nivel de interés y compromiso institucional. En el proceso, la persona directora debía dar seguimiento a docentes y estudiantes. Si esto no ocurría, el proyecto probablemente no alcanzaba las metas propuestas.

Cuando la COVID-19 sorprendió al mundo en marzo de 2020, se tuvo que idear el antídoto adecuado para continuar apoyando a los docentes y estudiantes de los centros educativos.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El Proyecto Conectándonos MEP-FQT tuvo una revolución a todo nivel. El equipo profesional llevó a cabo muchas reuniones de preparación y reflexión para analizar los cambios que se debían efectuar y la ruta que se debía tomar. Al inicio hubo mucha incertidumbre; sin embargo, en cada paso que se daba

se consultaba y evaluaba con docentes, para que los cambios respondieran a sus necesidades actuales.

Se realizaron actividades para atender a las escuelas que conforman al Proyecto Conectándonos MEP-FQT, en coordinación con las personas gestoras y también espacios abiertos, con el fin de apoyar a docentes que no forman parte del proyecto, pero también tenían necesidades.

A continuación, se explican las iniciativas principales que se realizaron producto de la adaptación del Proyecto Conectándonos MEP-FQT en el contexto de pandemia:

WEBINARIOS ABIERTOS AL PÚBLICO

Fueron espacios virtuales con duración aproximada de una hora, dedicados a docentes, estudiantes y familias. Estos espacios se crearon abiertos al público y hubo asistencia nacional e internacional.

Los talleres para docentes se enfocaron en herramientas tecnológicas que pueden facilitar la mediación en línea y a distancia en los centros educativos. Tiene una modalidad muy práctica y promueven estrategias constructoras con el uso de estas herramientas.

Los espacios para estudiantes tuvieron temáticas variadas. Por ejemplo, se realizó una actividad de cuentacuentos con la experta Ana Coralia Fernández.

Algunos talleres se realizaron con otras instituciones aliadas como Fundación MECO [FUNDAMECO]. Esta institución permitió a la organización ser más inclusiva al patrocinar intérprete de Lenguaje de Señas Costarricense [LESCO] en la mayoría de los espacios.

En el 2020 se realizaron 31 talleres con una participación de 13.888. Por medio de estos, se evidenció que docentes de todo el país tenían mucha necesidad de formación en el área tecnológica y las evaluaciones nos indicaron que los temas eran pertinentes y respondieron a sus necesidades inmediatas.

El alcance de los webinarios se logró en gran parte por el rol de las y los directores que ayudaron a difundir con sus docentes, y, asimismo, abrieron los espacios para que el personal docente se pudiera conectar y formar.

TALLERES EXCLUSIVOS

Además de los *webinarios* abiertos al público, se realizaron espacios personalizados para las escuelas que forman parte del Proyecto Conectándonos MEP-FQT.

En estos 403 espacios se atendió a 1.360 participantes, quienes recibieron formación tecnológica para considerar necesidades muy puntuales.

CLASES VIRTUALES MODELO

Se realizaron 116 clases modelo, para mostrar a los docentes ejemplos de cómo desarrollar lecciones en línea, las cuales permitan cumplir con los objetivos pedagógicos. En estas clases se incluyeron herramientas tecnológicas innovadoras y coherentes con las características de la población estudiantil.

SESIONES DE COACHING VIRTUALES

Una sesión de *coaching* es un espacio personalizado, el cual busca apoyar una necesidad puntual de un docente en el uso de la tecnología dentro de su contexto escolar.

En el 2020 se realizaron 532 sesiones personalizadas y estas permitieron a más de 800 docentes incorporar herramientas tecnológicas en sus lecciones.

RECURSOS PARA ESTUDIANTES

El equipo experto desarrolló contenido para estudiantes de primaria y preescolar. Los espacios fueron:

- *Browsermanías*: es una serie de capítulos en donde se anima a los niños y niñas a realizar divertidos experimentos. Los episodios pueden verse en el Canal de YouTube® de la Fundación Quirós Tanzi. Se lanzaron un total de quince episodios que fueron visualizados por más de 53.600 personas.
- Proyectos *maker*: son guías para que los adultos apoyen a estudiantes de preescolar a crear proyectos, con materiales de desecho e incorporando el arte.

Además, se realizó una serie de videos para que las familias pudieran apoyar el aprendizaje remoto y a distancia de los estudiantes. Estos videos también están publicados en el canal de YouTube® de la Fundación.

Es esencial que las personas directoras difundan material de calidad a la comunidad educativa, y brinden el seguimiento oportuno de que este resulte bien aprovechado. Es parte de las responsabilidades de estos líderes proveer a los y las docentes de material de calidad y recursos que optimicen los procesos de aprendizaje.

Finalmente, una de las experiencias más enriquecedoras de 2020, fue convertir el evento Encuentro Conectándonos en un congreso en línea. Este evento atendía de forma presencial máximo a 350 personas y debido a un crecimiento de la virtualidad aumentó su impacto a consecuencia de la COVID-19.

ENCUENTRO CONECTÁNDONOS EN LÍNEA

Este congreso en línea tuvo como objetivo sensibilizar, explorar, construir, reflexionar y compartir contenidos educativos innovadores, en los cuales se promueve el uso de la tecnología como una herramienta de aprendizaje. Estuvo conformado por talleres dirigidos a distintas poblaciones: estudiantes, docentes y familias.

Algunos de los temas fueron:

- Actividad física para los estudiantes.
- Elaboración de caricaturas y cómics educativa.
- Creación de material didáctico e interactivo usando PowerPoint para preescolar.
- Espacios *maker* para estudiantes.

- Gamificación.
- Inclusión en educación.
- Experiencias exitosas de docentes.

Este evento atendió a 2.311 participantes en su plataforma, y en el canal de YouTube® sus contenidos tienen 44.500 visualizaciones, lo cual evidencia la amplitud del impacto que generan las redes sociales.

LOS ACTORES

La parte más importante del proyecto son las personas: docentes, directores, estudiantes y familias.

En las iniciativas se tomó en cuenta la opinión, las necesidades y las expectativas de los beneficiarios del Proyecto, lo cual permitió que el contenido fuera oportuno y pertinente.

El rol de los directores ha resultado esencial para que el proyecto cumpla los objetivos en las instituciones. Por medio de su liderazgo, son quienes han impulsado el compromiso y la participación docente en los espacios formativos.

Cada una de las partes cumple un papel esencial para el éxito del proyecto.

MATERIALES Y RECURSOS

Los materiales y recursos utilizados fueron:

- Redes sociales: los eventos se publicaron a través de Facebook® e Instagram. Esto permitió llegar a más docentes y estudiantes; además de que el contenido se vio en muchas ocasiones.
- YouTube®: esta plataforma permitió realizar transmisiones en vivo, estrenos y colocar todos los videos y los contenidos creados para la comunidad educativa.
- Moodle: se habilitaron entornos virtuales de aprendizaje para docentes en Moodle, con el fin de reforzar sus habilidades digitales.
- TEAMS: esta plataforma permitió realizar eventos en vivo y sesiones con los docentes y los estudiantes.
- WhatsApp®: este ha sido el medio más eficiente de comunicación en tiempos de pandemia. Se habilitó soporte pedagógico y técnico por esta aplicación.
- Herramientas tecnológicas: para crear el contenido se utilizan distintas plataformas que permitan generar contenido atractivo e interactivo.
- Recurso humano: la creación del material requirió de profesionales expertos de distintas áreas como: comunicación, tecnologías de la información, pedagogía, mercadeo, diseño gráfico, analista de proyectos, entre otros.

Los recursos creados en esta iniciativa pueden ser consultados y utilizados por las personas directoras y docentes. El material educativo puede ser de provecho y potenciar la innovación en sus centros educativos. El material creado se encuentra en:

- Sitio web con recursos: www.crconectandonos.com
- Canal de YouTube®: <https://www.youtube.com/c/FundacionQuirosTanzi>

Es necesario animar al personal director para que divulga estos materiales con sus docentes y estudiantes, y seleccione los contenidos según las necesidades y características de la población.

Hay contenido para familias que la persona directora puede aprovechar para apoyar el aprendizaje remoto de los y las estudiantes.

LECCIONES APRENDIDAS

Algunas lecciones aprendidas y recomendaciones en la implementación de estrategias y contenido en línea para docentes, niños y sus familias son:

1. Involucrar a los beneficiarios en el desarrollo para una mejor toma de decisiones.
2. Evaluar todas las actividades para medir si se están cumpliendo los objetivos planteados.
3. El trabajo en equipo dentro de la organización, es un punto clave para analizar de forma más integral la solución planteada.
4. Tiene que existir un encargado de comunicación que apoye la gestión de prensa, difusión del contenido, medición de alcance en redes sociales, entre otros.
5. La crisis despierta la innovación: la pandemia provocó que muchas organizaciones salieran del estado de confort y contaran con los centros educativos, para que tuvieran que innovar en sus procesos.
6. El rol activo de la persona directora resulta indispensable para que se logre la integración de la tecnología. El o la directora deben ser un apoyo para sus docentes, y apoyarlos en la capacitación y la implementación de las clases.

ROL E IMPORTANCIA DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARA EL BUEN DESARROLLO DE ESTOS PROYECTOS

- Este tipo de proyectos requiere de una persona gestora con liderazgo efectivo, el cual involucre una visión clara y amplia de su rol al dirigir una institución educativa.
- En primera instancia, el interés y el compromiso de la persona directora son muy importantes para cumplir con el propósito de este proyecto; pues sin su colaboración para el seguimiento de las personas participantes no se pueden alcanzar las metas propuestas.
- De manera tal que establecer vínculos y relaciones estratégicas que beneficien a la institución a su cargo es esencial en su rol de gestor.
- En este caso en particular, además del acompañamiento de las personas que participan de la experiencia, el poder abrir espacios para que su equipo participara de las experiencias de aprendizaje resulta en ganancia; pues aporta mayor calidad al desarrollo de la labor pedagógica que se efectúa en la institución.

- Además, este vínculo le ofrece apoyo –no solo al cuerpo docente institucional sino también recursos para el estudiantado y sus familias–; por lo que, desde la dirección el rol de comunicación y difusión del material ofrecido también resulta vital para optimizar los procesos de aprendizaje de su estudiantado.
 - De igual forma, el aprovechamiento al máximo de los recursos tecnológicos con que cuenta la institución, se puede lograr solo si la persona directora dispone, organiza y administra estos recursos de una forma efectiva y adecuada.
 - Entonces, la necesidad de una persona gestora a cargo de una institución educativa que genere iniciativas para la innovación, formación continua y además brinde espacios, recursos y oportunidades de aprendizaje para la comunidad educativa y todas las personas participantes, redundará en un crecimiento de la calidad institucional.
-

COMPETENCIAS PARA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS



**Evelyn Chen
Warner Ruiz
Carol Quirós
Astrid Acuña
Daniel Torres**

LIDERAZGO

- Corresponde a las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, la exploración y la explotación de todas las posibilidades, así como a la innovación permanente como proceso sistemático. (Braslavsky, Acosta y Jabif, 2014, p. 17)
- El liderazgo de la persona directiva debe estar centrado en lo pedagógico. Los proyectos, programas o actividades que se generen a partir de la estrategia de planificación y coordinación, las cuales deben corresponder con los objetivos pedagógicos del centro educativo.
- Para que el liderazgo logre su eficiencia y eficacia se debe conocer el contexto en el cual surge la convivencia, la dinámica y además que la cultura organizacional responda a principios y valores como la honestidad, la vocación, el compromiso, la responsabilidad, entre otros

TRABAJO EN EQUIPO

- El trabajo en equipo es una modalidad para articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. (UNESCO, 2000, p. 5)
- Un equipo es un conjunto de personas que necesitan interactuar para el logro de los objetivos comunes previamente establecidos. Por esto, se puede inferir que todos los equipos constituyen grupos, pero no todos los grupos son equipos. (Barraycoa y Lasaga, 2010, p. 67)
- Los pilares del trabajo en equipo son: comunicación, coordinación, complementariedad, confianza, compromiso.

COMUNICACIÓN

- La comunicación no es sinónimo de certeza, sino de probabilidad; es decir, la existencia de una comunicación entre dos actores, incluso acotada al lenguaje verbal o escrito, no supone mecánicamente entendimiento. Al contrario, suponer que el otro actor entiende lo mismo, les da el mismo significado a las palabras, no es más que un supuesto. (UNESCO, 2000, p. 16)
- Algunas habilidades para potenciar la comunicación son las siguientes: disposición para comunicar, conocimiento sobre lo que se comunica, compromiso, confianza y empatía en la comunicación, toma de decisiones, inteligencia emocional, conciencia plena y escucha activa.
- Es necesario tener conciencia de que simplemente por el hecho de comunicar una nueva estrategia, un proyecto, una idea o un cambio este no es sinónimo de aceptación por parte del colectivo. Por lo tanto, es imprescindible que la persona directiva se asegure que las personas integrantes del centro educativo decodifiquen la información, de una manera asertiva y comprensiva.

NEGOCIACIÓN

- Se conceptualiza como un mecanismo por el cual dos o más involucrados, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden llegar a un acuerdo o acuerdos. La negociación es un mecanismo o un proceso que implica pasos para lograr acuerdos.
- El trabajo en un centro educativo es siempre un reto para la persona directiva, porque se trabaja con otros seres humanos y la diversidad es parte de la convivencia diaria.
- Es una excelente oportunidad para generar acuerdos en los que el criterio sea ganar-ganar, sobre todo para la comunidad educativa, ya sea personal docente, administrativos, estudiantes, comunidad familiar y organismos de apoyo que conforman el centro.

DELEGACIÓN

- Es otorgar a un colaborador –individual o grupal– de forma temporal o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo(s) responsable(s) de los resultados de esa acción. Delegar hoy no se relaciona con dar órdenes, imponer organigramas o proyectos; más bien supone acrecentar la cultura profesionalizante, una cultura ligada a la misión institucional con vistas a lograr los resultados que se esperan, aumentando la textura democrática cotidiana. (UNESCO, 2000, p. 12)
- La persona que practique la delegación no se verá como la que todo lo hace y todo lo concentra, sino que muestra trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, entre otros.
- Aprender y desarrollar la competencia de la delegación es una meta que debe perseguir toda persona directiva que pretenda dirigir con eficiencia en la actualidad.

Más información:



Referencias

- Barraycoa, J. y Lasaga, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo. M.s all. del corta y pega. *Comunicación Vivat Academia*. 111. 65 - 69. DOI: <https://doi.org/10.15178/va.2010.111.65-69>
- Chen, E.; Ruiz, W.; Quirós, C.; Acuña, A. y Torres, D. (2021). *Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje*. Heredia: Universidad Nacional. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18861>
- UNESCO (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Chen, Ruiz, Acuña y Torres (2021).

ROL DE LA PERSONA DIRECTIVA EN TIEMPOS DEL VIRUS DE LA COVID-19



Adrián Solano Castro

Tradicionalmente, las organizaciones educativas operan dentro parámetros establecidos para el ciclo lectivo, por ejemplo: fechas de exámenes, efemérides, vacaciones. Estas líneas claras para la gestión de la persona directiva se alteraron por la situación ocasionada por el virus de la COVID-19. Además, puso de manifiesto que –en una condición de emergencia nacional–, limitarse a la gestión tradicional se torna insuficiente; por lo tanto, salió a relucir la necesidad de cambio hacia una apertura a nuevas de formas de organizar el trabajo y un currículo más flexible.

En concordancia con lo anterior, el Ministerio de Educación Pública (MEP) en el documento denominado Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia indica:

[...] los sistemas educativos de todo el mundo también han experimentado las consecuencias de esta situación y, se han visto en la necesidad de desarrollar procesos inmediatos de transformación, donde la innovación y el ingenio han sido elementos fundamentales para afrontar exitosamente los múltiples desafíos y Costa Rica no es la excepción. (MEP, 2020, p.5).

Por consiguiente, las personas directivas de la educación han tenido que liderar el proceso de cambio adaptando acciones para enfrentar dificultades del sistema educativo, tales como:

1. La brecha digital del sistema educativo: de acuerdo con la consulta realizada por el MEP entre julio y agosto de 2020 (324 mil) de los estudiantes no contaban con internet en sus hogares. De ellos, 215.936 se ubican en los estratos de bajos ingresos. (Rodríguez, 2021)
2. Poca preparación para un modelo pedagógico alternativo, tal como lo manifiesta el documento Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia donde se indica: las circunstancias actuales disponen el inicio de una transición educativa que implica pasar, de un modelo presencial de clases, a un modelo no presencial, a distancia o de acceso remoto. A partir de las características basadas en acceso a recursos tecnológicos y conectividad se han definido escenarios educativos para atender y trabajar. (MEP, 2020, p.5)

En este sentido, la coyuntura actual le exige a la persona directiva una gestión para tiempos de incertidumbre, de acuerdo con Aravena (2020) se requiere una gama de habilidades, entre las cuales destaca el liderazgo y las capacidades clave a saber:



Figura 1. Habilidades para liderar establecimientos educativos en tiempos de pandemia

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Aravena (2020).

Tal como se anota en la figura anterior, el liderazgo en el contexto de la pandemia por el virus de la COVID-19 merece una especial atención; por lo tanto, los roles de la persona directiva para establecer una relación permanente con el profesorado y la comunidad educativa versan sobre liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido, comunicación y gestión de emociones.

LÍDER PEDAGÓGICO

De acuerdo con Carbone (2008) como prácticas de este rol de líder pedagógico, la persona directiva debe asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares (p. 17).

Sin embargo, las condiciones impuestas por el virus de la COVID-19 cambiaron las relaciones del funcionamiento y el desempeño de las organizaciones en general y las educativas en particular. De acuerdo con Leithwood (2009)

[...] Los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales. (p.28)

Con el cierre de los planteles educativos fue necesario planificar la continuidad operativa del ciclo lectivo, dicha situación exigió el desarrollo de herramientas de educación a distancia (ED) y replantear

un modelo curricular flexible y adaptable a las circunstancias de las diferentes comunidades educativas. Como lo expone la resolución MS-DM-2592-2020 / MEP-00713-2020, en la cual se establece la suspensión de lecciones, en dicho documento se indica en punto XI, lo siguiente:

La suspensión de lecciones con la consecuente afectación a la ejecución del Calendario Escolar 2020 y al desarrollo de los planes y programas educativos de las diferentes modalidades y niveles ofertados por centros educativos públicos y privados, impone a la administración pública educativa, tomar decisiones para dar apoyo académico alternativo a las personas estudiantes y sus familias mediante herramientas tecnológicas que permitan la mediación pedagógica a distancia o por medio de guías, textos educativos u otros medios académicos apropiados. (MEP, 2020, p.4)

Por lo tanto, en este rol de líder pedagógico las principales estrategias utilizadas por la persona directiva de acuerdo con Rosabal y Solís (2020) fueron: a) elaboración de canales de comunicación entre el centro educativo y las familias; b) acompañamiento constante a los docentes por parte de la dirección; c) capacitaciones y asesoría a los docentes en usos de herramientas tecnológicas y guías de trabajo autónomo y d) aprovechar los recursos humanos internos para autocapacitarse y generar estrategias de apoyo y trabajo colaborativos entre el personal (p.236).

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Un segundo rol para la persona directiva fue el liderazgo distribuido, el cual se convirtió en la respuesta ante la crisis generada por el virus de la COVID-19, este tipo de liderazgo se presentó más por la necesidad de trabajo en equipo y para que las organizaciones educativas se beneficiaran de las capacidades del profesorado por medio de la delegación de roles. Para autores como Leithwood (2009); MacBeath (2011) el liderazgo distribuido es la delegación en algunos miembros de la institución para el empoderamiento y el logro de los objetivos institucionales. Además, tiene la posibilidad de reducir el peso de trabajo de las personas que ocupan cargos administrativos formales.

En términos generales, se puede decir que este segundo rol estableció que las distintas acciones no se centraran en la figura de la persona directiva, sino más bien en un modelo más centrado en relaciones entre la persona directiva y el equipo docente para lograr realizar todos los ajustes necesarios en actividades tales como:

1. Realizar un mapeo de la preparación de docentes y estudiantes para uso de tecnología, disponibilidad de conexión a internet o energía eléctrica.
2. Reorganizar el calendario escolar considerando las necesidades del estudiantado y la disponibilidad de acceso tecnológico.
3. Garantizar el carácter inclusivo de la educación para quienes tienen alguna limitación de conexión.

COMUNICACIÓN

Un tercer rol de la persona directiva fue el de comunicador, se requirió establecer puentes de comunicación entre profesores, familia y estudiantado. Coordinar con el personal docente para tener claro el canal de comunicación con los padres de familia o encargados de manera que lograran dar consejos y sugerencias sobre cómo apoyar mejor a sus hijos en esta coyuntura. Además, de la comunicación de los distintos lineamientos académicos-administrativos para lograr la continuidad del servicio educativo y cumplir con los objetivos del centro educativo.

La comunicación comunidad educativa se convirtió en un recurso indispensable para forjar vínculos más fuertes con el grupo de padres o encargados legales que permitiera apoyar al estudiantado y especialmente para los estudiantes más vulnerables, marginados o aislados. Pues si se toma en cuenta que el recurso más utilizado para la continuidad de la educación han sido las plataformas en línea y, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (2019), el estudiantado en las zonas rurales tiene conexión a internet desde el hogar en alrededor de un 40% y aproximadamente un 10% no tiene ninguna conexión; por tanto, representa un enorme desafío para la continuidad pedagógica de esta población. Tal como lo manifiesta la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) 2020:

Es preciso entender estas brechas desde una perspectiva multidimensional, porque no se trata solo de una diferencia de acceso a equipamiento, sino también del conjunto de habilidades que se requieren para poder aprovechar esta oportunidad, que son desiguales entre estudiantes, docentes y familiares a cargo del cuidado y la mediación de este proceso de aprendizaje que hoy se realiza en el hogar (p.7).

GESTIÓN DE EMOCIONES

Finalmente, un rol emergente fue el de gestor de emociones, brindar oportunidades para que los profesores y los estudiantes pudieran ser escuchados y reducir los efectos de aislamiento, la carga laboral y la distancia. Además, la importancia de que los estudiantes se sientan cerca de la entidad educativa es fundamental para reducir la posibilidad del abandono escolar.

Esta posición del manejo de emociones podría interpretarse como una tendencia congruente con la sociedad actual, tal como lo propone Bisquerra (2011) "es una respuesta educativa a las necesidades sociales que no están suficientemente atendidas en las áreas académicas ordinarias. Entre estas necesidades sociales están la ansiedad, estrés, depresión, violencia, consumo de drogas, comportamientos de riesgo entre otras" (p.11). De igual forma, Litwin (2013) señala

[...] la enseñanza en sus diferentes niveles y cuando se remite a niños y jóvenes de diferentes edades, no puede basarse solo en las disciplinas y sus obstáculos. Tiene que entender obligatoriamente los ciclos vitales, las subjetividades, las emociones y los deseos de cada uno de sus destinatarios. (p.42)

Esta idea es un elemento crucial para la persona directiva en esta coyuntura, porque la dinámica tradicional de la organización educativa es el contacto cara a cara, de manera que la ausencia de contacto físico representó todo un reto, tal como lo manifiesta la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO) 2020

[...] En situaciones de emergencia, las escuelas son un lugar fundamental para el apoyo emocional, el monitoreo de riesgos, la continuidad de los aprendizajes y el apoyo social y material para las y los estudiantes y sus familias. Las respuestas deben responder a la diversidad de situaciones de cada familia y comunidad y sus necesidades de apoyo. Mantener el bienestar psicológico, social y emocional es un desafío para todos los miembros de las comunidades educativas: estudiantes, familias, educadores y asistentes de la educación. (p.14)

Las personas directivas desempeñan un rol fundamental en la creación dentro de las organizaciones educativas de un entorno de aprendizaje inclusivo, en el cual el grupo de colaboradores y el estudiantado se sintieran acompañados, seguros y respetados.

CONCLUSIÓN

Si bien la forma en que una persona directiva aborda los desafíos producto de la pandemia depende de un contexto particular; no obstante, los roles de liderazgo descritos podrían ser una guía para superar tiempos de crisis en cualquier contexto.

La capacidad de flexibilidad y adaptación representan una innegable necesidad para el quehacer de la persona directiva y se constituyen en elementos claves para el desarrollo y el avance de las instituciones educativas en tiempos de pandemia.

Finalmente, para la persona directiva es importante reflexionar sobre la gestión en tiempos de pandemia, con el fin de incidir en un nuevo paradigma de gestión de la educación.

Referencias

- Aravena F. (2020). Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. *Innovaciones Educativas*, 22(33):6-8. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3344>
- Bisquerra, R. (Coord.), (2011). *Educación emocional. Propuestas para educadores y familias*. Bilbao: Desclée De Brouwer
- Carbone, R. (2008). Situación del Liderazgo Educativo en Chile. *MINEDUC y Universidad Alberto Hurtado*, 1-30.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina) (2020). La Educación en Tiempos de la Pandemia COVID 19. *Informe Covid 19 CEPAL-UNESCO*. Santiago, agosto, [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Litwin, E. (2013). *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos*. Buenos Aires: Paidós
- INEC (Instituto Nacional Estadística y Censos). (2019). Encuesta Nacional de Hogares. San José: *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*.
- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile, Fundación Chile.
- Ministerio de Educación Pública. (2020). *Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia*. Despacho de la Ministra. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública. (2020). *Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID – 19*. Despacho de la Ministra. San José, Costa Rica.
- Rosabal Vitoria, S., & Solís Vargas, Y. G. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial):228-242. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3225>

Rodríguez, L. (2021). *MEP tiene identificados a estudiantes con problemas de conectividad en sus hogares*. Ministerio de Educación. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-tiene-identificados-estudiantes-problemas-conectividad-sus-hogares>

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura) (2020). *Educación en tiempos de la pandemia COVID-19*, Oficina de la UNESCO en Santiago [en línea] <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?locale=es>

SOBRE LAS PERSONAS AUTORAS

MANUEL BALTODANO ENRÍQUEZ

Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Libre de Costa Rica, Máster en Tecnología Educativa con Acentuación en Capacitación y Formación Profesional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Asesor Nacional de Educación en el Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación del Ministerio de Educación Pública. Profesor de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Correo electrónico manuel.baltodano.enriquez@mep.go.cr

JULIETA BARBOZA VALVERDE

Licenciatura en Administración Educativa I y II Ciclos, Maestría en Psicopedagogía. Tutora UNED, Docente y actualmente y Directora Escuela Granadilla Norte. Experticia Tecnología Educativa-Entornos Virtuales

Correo electrónico jbarboza@uned.ac.cr

GIRLANIS BEITA GRANADOS

Docente de I y II Ciclos, facilitadora curricular de Matemática, Licenciada en Administración Educativa I y II Ciclos. Experticia Tecnología Educativa-Entornos Virtuales FATLA, creadora ExpoTecnoMatE.

Correo electrónico girlanis.beita.granados@mep.go.cr

VIVIANA BERROCAL CARVAJAL

Catedrática de la Universidad Estatal a Distancia, doctora en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia en Nova Southeastern University e investigadora a nivel nacional e internacional. Coordinadora de la carrera de Informática Educativa y la Maestría en Tecnología Educativa de la UNED

Correo electrónico vberrocal@umed.ac.cr

KAROL BRENES ROJAS

Máster en Psicopedagogía, docente a cargo del Servicio educativo para niños y niñas con discapacidad y riesgo en el desarrollo de la escuela Granadilla Norte.

Correo electrónico karol.brenes.rojas@mep.go.cr

JENSY CAMPOS CÉSPEDES

Directora del Centro de Investigaciones en Educación de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Máster en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo, con formación en Trabajo Social y en Gerencia de Proyectos. Doctora en Tecnología Instrucciona y Educación a Distancia de la Nova Southeastern University.

Correo electrónico ycampos@uned.ac.cr

EVELYN CHEN QUESADA

Catedrática, investigadora, extensionista, académica de la División de Educación para el Trabajo del CIDE-UNA. Máster Académica en Administración Educativa de la University of New México. Coordinadora de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

Correo electrónico evelyn.chen.quesada@una.cr / echenque@gmail.com

INÉS COWAN MORALES

Maestría en Psicopedagogía y licenciaturas en: Administración educativa, Informática educativa y I y II ciclo. Experiencia como docente, Asesora Nacional. Actualmente, Directora de la Escuela La Mina. Tutora en la UNED en diferentes cátedras

Correo electrónico ines.cowan.morales@mep.go.cr

DANIEL ESPINOZA VALVERDE

Director institucional de educación primaria del Ministerio de Educación Pública. Máster en Administración Pública. Licenciado en I y II Ciclos.

Correo electrónico daniel.espinoza.valverde@mep.go.cr

JORGE EMILIO LÓPEZ

Máster en Tecnología e Informática Educativa. Encargado de Cátedra UNED. Especialidad en administración de proyectos tecnológicos. Experto en aprendizaje Virtual, bachiller en Enseñanza del Inglés, licenciado en Informática Educativa, posee una Certificación de CCNA y Gamificación

Correo electrónico jlopezg@uned.ac.cr

KATTIA MARÍN TENCIO

Maestría Profesional en Estimulación Temprana. Asesora Nacional de Pre-escolar de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación del Ministerio de Educación Pública. Labora en el Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación.

Correo electrónico kattia.marin.tencio@mep.go.cr

CATTY ORELLANA-GUEVARA

Máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, licenciada en Orientación, bachiller en Orientación y Educación Preescolar. Experiencia docente en la UNED y la UCR en cursos de posgrado y grado de diferentes áreas disciplinares, así como de investigación. Actualmente labora en el Centro de Investigaciones en Educación (CINED) y como docente en la UCR

Correo electrónico corellana@uned.ac.cr

ANDREA ROJAS VARGAS

Investigadora en el Centro de Investigaciones Educativas de la Universidad Estatal a Distancia. Profesora de Estudios Sociales y Cívica, Ministerio de Educación Pública. Bachiller en la Enseñanza de los Estudios Sociales, Licenciada en Evaluación educativa, Licenciada en historia. Magíster en Ciencias de la educación con énfasis en Curriculum.

Correo electrónico anrojasv@uned.ac.cr

WARNER RUIZ CHAVES

Académico del Centro de Investigaciones en Educación, UNED y de la División de Educación para el Trabajo del CIDE, UNA. Máster en Tecnología e Informática Educativa y Magíster en Administración Educativa.

Correo electrónico wruiz@uned.ac.cr / warner.ruiz.chaves@una.cr

GLORIANA SÁNCHEZ AVENDAÑO

Licenciada en Psicología. Asesora de Robótica Educativa Fundación Quirós Tanzi. Encargada del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de cursos, talleres y capacitaciones en Robótica Educativa.

Correo electrónico gsanchez@fundacionqt.org

ESPERANZA SERRANO SANDINO.

Docente de Educación Especial, Psicopedagoga, Terapeuta del lenguaje y Docente de I y II Ciclo. Máster en Psicopedagogía, licenciada en Terapia del Lenguaje. Académica en la Cátedra de Estimulación del Lenguaje. Labora para el Ministerio de Educación Pública y como Terapeuta del Lenguaje en la Asociación Roblealto.

Correo electrónico eserrano@uned.ac.cr

ADRIÁN SOLANO CASTRO

Máster en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia. Bachiller en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Coordinador de la Cátedra Estadística y Administración Educativa. Escuela de Educación. Universidad Estatal a Distancia

Correo electrónico asolano@uned.ac.cr

ISABEL TREJOS TREJOS

Máster en Informática Educativa de la Universidad Independiente de Costa Rica y Bachiller en Educación Preescolar de la Universidad de Costa Rica. Asesora Nacional en el Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación del Ministerio de Educación Pública.

Correo electrónico isabel.trejos.trejos@mep.go.cr

ANA CRISTINA UMAÑA MATA

Doctora en Educación. Máster en planificación y diseño curricular. Licenciada en Psicología. Coordinadora del Doctorado en Educación, UNED.

Correo electrónico acumanam@uned.ac.cr

LEONARDO VALERIO RODRÍGUEZ

Máster en Innovación y Tecnología educativa, licenciado en Enseñanza de Informática Educativa. experiencia como tutor en la UNED y en el MEP como profesor de I, II, III y IV Ciclos.

Correo electrónico lvalerio@uned.ac.cr

LUCRECIA VARGAS LÓPEZ

Máster en Psicopedagogía por la Universidad Latina de Costa Rica, Licenciada en Ciencias de la Educación Preescolar con énfasis en Orientación Infantil, Universidad Internacional de las Américas y Bachiller en Ciencias de la Educación Preescolar, Universidad de Costa Rica. Docente de Educación Preescolar. Labora en el Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación del Ministerio de Educación Pública.

Correo electrónico lucrecia.vargas.lopez@mep.go.cr

JANET MELISSA VARGAS MATA

Licenciada en Educación Primaria, Máster en Gestión de Proyectos. Especialista en la ejecución de proyectos de tecnología e innovación educativa. Trabaja desde el 2012 en la Fundación Quirós Tanzi.

Correo electrónico mvargas@fundacionqt.org

YESENIA VENEGAS VENEGAS

Master en Tecnología e innovación educativa. Encargada de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos pedagógicos con el uso de las TIC y robótica. Directora Pedagógica Fundación Quirós Tanzi

Correo electrónico yvenegas@fundacionqt.org

