

Retos y desafíos del liderazgo y gestión escolar durante la crisis del COVID-19

Challenges of school leadership and management in the course of the COVID-19 crisis

Jannet Vega Gutiérrez

<https://orcid.org/0000-0002-1101-2598>

Coordinación de Formación Académica. Centro de Investigación en Matemáticas, A.C. (CIMAT). Guanajuato, México.

jannet@cimat.mx

José Concepción Piña Álvarez

<https://orcid.org/0000-0002-2343-9150>

Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo. Valencia, de Venezuela.

joseconcepcion_08@hotmail.com

Resumen

La crisis del COVID-19 ha presentado nuevos retos a los líderes educativos, destacando la falta de preparación de los sistemas de educación al llevar a la práctica un aprendizaje en línea de manera eficiente sobre todo en los niveles básicos. El cierre de los centros escolares como medida de prevención buscando evitar la propagación del virus, se prolongó por varios meses en alrededor de 185 países (UNESCO, 2020c), ocasionando una intempestiva migración de la actividad de enseñanza, del aula a la pantalla. Este artículo recopiló estrategias de gestión empleadas por los centros educativos para afrontar los retos y desafíos presentados durante la pandemia. Para el desarrollo del mismo, se utilizó un método cualitativo deductivo a través de la selección, revisión y síntesis de fuentes secundarias externas. Dentro de los principales retos se identificó la necesidad de capacitación docente en materia de tecnología educativa. Adicionalmente, la necesidad de un análisis profundo y el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr el mayor aprovechamiento de la nueva modalidad educativa.

Palabras clave: liderazgo escolar, COVID-19, educación en línea, gestión educativa.

Abstract

The COVID-19 crisis has presented new challenges to educational leaders highlighting the lack of preparation of educational systems to implement online learning efficiently, especially at the basic levels. The closure of schools as a preventive measure to prevent the spread of the virus, lasted for several months in around 185 countries (UNESCO, 2020c), causing an untimely migration of teaching activity, from the classroom to the screen. This article compiled management strategies used by educational centers to face the challenges presented during the pandemic period. For its development a qualitative deductive method was used through the selection, review, and synthesis of external secondary sources. Among the main challenges was the need for teacher training in educational technology. Additionally, the need for an in-depth analysis and the development of short, medium and long-term strategies, in order to make the best use of the new educational modality.

Keywords: school leadership, COVID-19, online education, educational management.

Recibido: 02/03/2021

Enviado a árbitros: 02/03/2021

Aprobado: 07/06/2021

Introducción

Desde finales del 2019 la pandemia del COVID-19 se expandió a la mayoría de los países del mundo, provocando en cada uno el distanciamiento social como medida de prevención, y afectando, entre muchas otras cosas, al sistema educativo (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019). Ante el cierre de las escuelas, las autoridades educativas buscaron implementar medidas emergentes con el fin de disminuir el impacto negativo sobre el sistema. De igual forma, cada institución educativa se vio en la necesidad de buscar alternativas para lograr la continuidad de los planes y programas de estudios y lograr finalizar el ciclo escolar.

En México, la suspensión de actividades escolares por motivo de la epidemia del coronavirus se dio a partir del 20 de marzo de 2020 por instrucciones de la Secretaría de Educación Pública. A partir de entonces el sistema educativo se enfrentaba a una nueva realidad para la cual, poco estaba preparado. Sin ninguna planeación previa y con apenas 27 semanas de clases transcurridas, de las 41 que estaban originalmente programadas en el calendario escolar oficial (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2020a), el sistema educativo se vio obligado a transformarse.

Al interior de cada centro educativo la labor de gestión se intensificó, convirtiéndose en un desafío para el cuál no todos los actores educativos se encontraban preparados. La resistencia al cambio, la preocupación por la situación, la falta de capacitación/herramientas, la crisis y el obligado distanciamiento social; se convirtieron en obstáculos que había que sortear, con el fin de lograr que cada institución educativa siguiera su marcha, además, sin perder de vista uno de los principales objetivos que es el de ofrecer una educación de calidad.

Como respuesta a esta compleja situación, surgieron liderazgos en el ámbito escolar, docente, personal, estudiantil y familiar, los cuales en medio de la crisis aportaron la energía y

motivación al buscar la unidad de la comunidad escolar, y logrando así mantener la operación de los centros educativos. En éste sentido, Cortez (2020) sostiene:

Los líderes logran esto, a través de las relaciones que establecen con los demás, dando forma a un ambiente emocional en el que los miembros del equipo se ven a sí mismos como más capaces y comprometidos con el desafío del mejoramiento de sus centros escolares, y en éste caso con la desafiante tarea de abordar la educación en un contexto de pandemia. (p. 6)

Sin embargo, la tarea no es sencilla, ya que la incertidumbre provocada por la emergencia sanitaria trae consigo grandes desafíos; como sostiene Fernández (2020), “se trata de mantener el foco pedagógico y formativo en una gestión escolar, generando canales de comunicación fluidos que permitan un funcionamiento lo más cercano a la normalidad, mientras dure el período de crisis” (p. 2).

Antecedentes

El coronavirus más recientemente descubierto, causa la enfermedad infecciosa conocida como COVID-19 y tuvo su origen en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019 (OMS, 2019). Apenas unos días después de haber sido descubierto, el virus logró cruzar la frontera, encontrándose el primer caso externo en Tailandia el 13 de enero de 2020 (OMS, 2019). Al tratarse de una enfermedad altamente contagiosa, ésta se propagó rápidamente, y con la ayuda de la creciente movilidad internacional, el virus pronto logró cruzar las fronteras y estar presente cada vez en más países.

En consecuencia, con fecha 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), declaró al COVID-19 como pandemia, tanto por los niveles alarmantes de propagación y gravedad, como por los niveles de inacción. Para el 17 de junio de 2020, ya se habían documentado más de 8 millones casos de COVID-19 en todo el mundo, sin contar aquellos

casos, más leves, que no fueron diagnosticados; el virus había cobrado la vida, hasta entonces, a más de 440 mil personas (OMS, 2020).

Desde entonces, cada país implementó medidas preventivas y de distanciamiento social, las cuáles incluyeron en todos los casos, el cierre de los establecimientos educativos y el cese de las actividades presenciales -educativas y laborales-, con el fin de evitar el aumento de los contagios. La pandemia de COVID-19 impactó de manera directa el sistema educativo de cada uno de los países que tocó, afectando con ello a estudiantes, a las familias de éstos, a las autoridades educativas, escuelas y al personal de las mismas.

La situación se extendió a la mayoría de los países del mundo. Según datos de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020), tan solo en América Latina y el Caribe, el cierre de los centros educativos como parte de las acciones para contener la propagación del virus afectó a más de 165 millones de estudiantes quienes por este motivo se vieron obligados a dejar de asistir a sus centros de enseñanza, desde preescolar hasta la educación terciaria, en 25 países de la región.

Por otro lado, los costos económicos y sociales de la pandemia aún se desconocen, pero se prevé una crisis económica sin precedentes en la historia moderna, la cuál se estima que afectará aún más a los países en desarrollo (Álvarez Marinelli et al., 2020).

El presente artículo recopiló estrategias de gestión empleadas por los centros educativos para afrontar los retos y desafíos presentados durante la pandemia. Para el desarrollo del mismo, se utilizó un método cualitativo deductivo a través de la selección, revisión y síntesis de fuentes secundarias externas. Dado que esta crisis afectó de manera simultánea a varios países del mundo, el panorama que aquí se presenta es global, aunque se enfoca principalmente en los escenarios de América Latina y el Caribe, haciendo hincapié en el caso particular de México para ejemplificar algunas situaciones. El

enfoque está centrado en el sistema educativo y en la situación que éste y los líderes educativos que lo conforman, han tenido que enfrentar durante este periodo de pandemia.

Resulta oportuno mencionar que dentro de este artículo la matrícula de alumnos afectados fungirá como la variable independiente, la cual representa la cantidad de estudiantes que no pudieron continuar con sus estudios de la manera tradicional. Del mismo modo, las variables dependientes consideradas son: adecuación de cursos, modelo educativo.

En este sentido, la primera mencionada se refiere a la manera en la cual las instituciones educativas adecuaron su oferta educativa, ya sea totalmente virtual, o en formatos híbridos; la segunda, al modelo de gestión escolar implementado por las instituciones, para hacer frente a la situación de emergencia durante este periodo de pandemia.

La afectación al sistema educativo

Según la UNESCO (2020a), la suspensión de actividades escolares presenciales tuvo varias consecuencias lamentables, como son:

- Interrupción del aprendizaje
- Los alumnos en situación desfavorecida que contaban con desayunos escolares, pierden éste beneficio
- Tendencia al incremento de las tasas de abandono escolar, tras el periodo tan prolongado de cierre de las escuelas
- Falta de capacitación de los padres en el apoyo a sus hijos en cuanto a tareas de aprendizaje a distancia
- Acceso desigual a las tecnologías de información y la conectividad a internet
- Falta de cuidado de los menores, por parte de los padres que trabajan y no tienen apoyo en el cuidado de sus hijos

- Costos económicos elevados por ausentismo de los padres a sus empleos, al cuidar de los hijos en casa

El cierre de las escuelas se prolongó por varios meses en alrededor de 185 países debido al avance de la pandemia. Los centros educativos, preocupados por éste hecho, se vieron obligados a buscar alternativas en medio de la incertidumbre. Al respecto, Álvarez Marinelli et al. (2020) sostienen que:

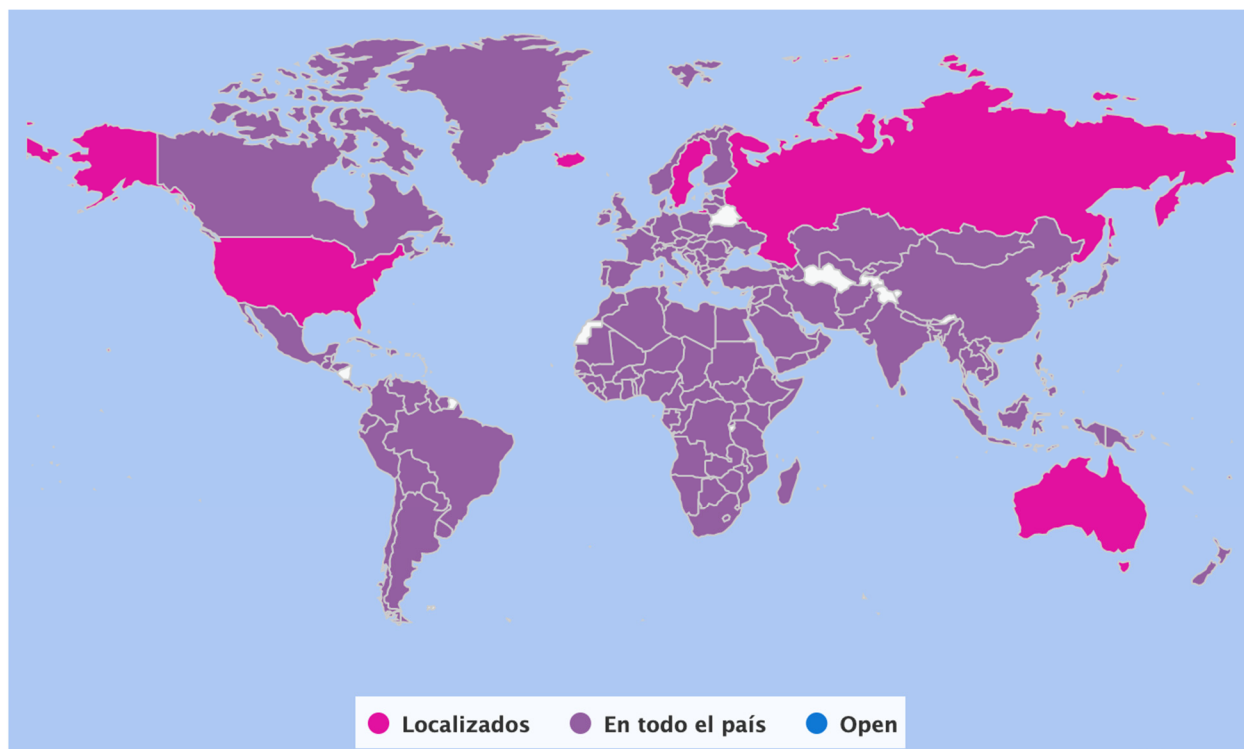
El cierre de los centros educativos tendrá repercusiones negativas sobre los aprendizajes alcanzados, la escolarización a tiempo, la deserción y la promoción. Esto afectará aún más a aquellos estudiantes pobres y de clase media vulnerable. Los estudiantes repitentes y en sobreedad, así como aquellos que están en los grados y en edades críticas corren un mayor riesgo de ser expulsados por el sistema. Esta situación podrá agravarse más aún en sistemas educativos que no cuentan con mecanismos efectivos de educación a distancia acordes a las características de los hogares, lo que puede ampliar aún más las brechas que ya existen. (p. 3)

Una de estas brechas es la de género, pues según datos de la UNESCO (2020b), la situación ha impactado aún más a las estudiantes del sexo femenino ya que más de 111 millones de las niñas que se han visto afectadas, viven en los países menos desarrollados del mundo, en un contexto de pobreza extrema.

En estas condiciones la probabilidad de deserción es mucho más alta y, por ello, advierte acerca del posible aumento en las tasas de deserción escolar, el cual afectará de manera desproporcionada a las niñas adolescentes, arraigará las brechas de género en la educación y llevará a un aumento en el riesgo de explotación sexual, embarazo adolescente y matrimonio precoz y forzado.

El periodo de suspensión de actividades fue variable en cada país y dependió de la evolución de la pandemia. El momento en el que más escuelas en todo el mundo se mantuvieron cerradas se calcula alrededor del 4 de abril de 2020; su impacto se puede observar en la siguiente figura.

Figura 1. Seguimiento mundial de los cierres de escuelas causados por el COVID-19.



Nota: Tomado de UNESCO (2020c).

En abril de 2020 se calcularon un total de 1.598.099.008 estudiantes afectados en todo el mundo, lo que representa 91,3% del total de alumnos matriculados, en un total de 194 países (UNESCO, 2020c).

En el caso particular de México, se calculan un total de 37.589.611 estudiantes -la mayoría de ellos cursando los niveles de primaria y secundaria-, de los cuáles, 18.794.960 son del sexo femenino.

Liderazgo educativo en tiempos de crisis

El liderazgo educativo se refiere a los modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad, por ello Leithwood (2009) lo define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). Esta influencia también abarca el mejoramiento y cambio escolar, y aunque en el ámbito educativo, el liderazgo suele desempeñarse principalmente en los puestos directivos, éste también puede extenderse hacia la parte académica y demás actores que conforman cada institución educativa.

En el caso particular de México, a raíz del cierre de los centros escolares ocurrido desde el mes de marzo de 2020, con el objetivo de minimizar el impacto en el aprendizaje de los alumnos, la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2020b), estableció un sistema de educación a distancia a través de canales de televisión y de medios digitales, llamado *Aprende en Casa*. Sin embargo, esta solución incluía solamente a la educación básica, dejando el nivel medio superior y superior, en manos de los centros educativos correspondientes.

Dichos centros, a su vez, enfrentaban en su mayoría éste desafío con una capacidad de respuesta limitada, pues en muchos casos la capacidad de gestión y de planeación ya era deficiente antes de la crisis complicándose aún más con las nuevas condiciones de trabajo a distancia. De manera adicional, las restricciones presupuestales existentes en gran parte de los centros marcaban la pauta de las iniciativas y su alcance. El objetivo en común era encontrar soluciones de corto plazo y mantener la continuidad de las actividades académicas.

Sin embargo, al elaborar un plan de emergencia que buscara minimizar el impacto de la crisis, las instituciones educativas pusieron a prueba su sistemas de gestión al requerir no solo de la participación y consenso en tiempo récord de los actores involucrados, sino al enfrentarse al reto de proponer

soluciones innovadoras fuera de los paradigmas tradicionales debido a las nuevas condiciones. De esta forma, el liderazgo y la adaptación de cada institución ante las circunstancias y la disposición ante una inevitable transformación, serían clave para su supervivencia; a raíz de lo anterior, nuevas formas de entender la educación surgieron, y se produjeron cambios importantes en los sistemas educativos, no solo de México, sino de acuerdo con la UNESCO (2020c), también de diversos países.

Al respecto, Mizrahi (2017), sostiene que los tres cambios más disruptivos, surgidos durante procesos de cambio y transformaciones sociales en el mundo moderno han sido: (a) la transición de sistemas educativos rígidos a sistemas más flexibles que potencien las individualidades y el pensamiento crítico, (b) el aprendizaje de competencias humanas, no sólo de saberes y (c) la formación continua de los docentes, para responder a la demanda de los nuevos y más complejos modelos educativos.

En éste ambiente de incertidumbre y de poca preparación, el liderazgo se vuelve clave en la toma de decisiones y la creación de soluciones acordes a la situación actual, por lo que los sistemas educativos, se vieron obligados a migrar a esquemas más flexibles debido a que las condiciones existentes, dejaron de ser técnicamente viables. Al respecto, Fernández (2020), sostiene que el liderazgo durante esta crisis se ha centrado principalmente, en los siguientes puntos:

1. Diseñar planes pedagógicos a distancia que garanticen el aprendizaje de los estudiantes e incluyan contención emocional y apoyo ante el regreso a clases.
2. Usar la tecnología como estrategia de comunicación con los centros educativos.
3. Monitorear constantemente las dificultades que se presenten en el proceso de enseñanza en línea.
4. Elaborar estrategias de retorno a las actividades, tomando en cuenta las medidas de higiene, prevención y distanciamiento social.

5. Desarrollar estrategias de contención emocional y manejo de estrés para el personal docente.
6. Diseñar mecanismos de acompañamiento para los equipos de gestión como estrategia de orientación a los planes de mejoramiento educativo (p. 2-3).

Así, los centros educativos que estaban en posibilidad de hacerlo, migraron parcial o totalmente al esquema de enseñanza a distancia o virtual, con el propósito de disminuir la afectación a los estudiantes y asegurar la continuidad del ciclo escolar en curso; sin embargo éste paso no fue sencillo ni generalizado. Al respecto, Vázquez (2020) se refiere a la flexibilidad académica -a la par de la innovación-, como “una invitación para adecuar la enseñanza a la realidad cambiante que viven los estudiantes y que enfrentan los futuros profesionistas” (p. 1); por otra parte, menciona que aunque en entornos de enseñanza virtual resulte complejo desarrollar subcompetencias sociales o humanas, esto no es una opción, sino una necesidad, la cual requiere compromiso e innovación.

En relación a lo anterior, al dar el paso -casi forzado- hacia la educación virtual, la gestión escolar requirió en la mayoría de los casos evaluar las necesidades de capacitación de su cuerpo docente, con el fin de lograr un mejor desempeño y de cumplir con el propósito de transmitir el conocimiento y lograr un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes. En otros casos, dicha capacitación ocurrió sin el apoyo de los directivos y se llevó a cabo como una actividad de autoaprendizaje, por parte de los profesores, lo cual requirió una mayor demanda de tiempo, por parte de éstos, a su labor docente y en ciertos casos incluso, generó la sensación de abandono institucional, debilitando el lazo de pertenencia a ésta.

Tratando de evitar éste tipo de situaciones, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, citado por Álvarez Marinelli et al. 2020), emitió una serie de estrategias y acciones para lograr la

continuidad pedagógica, que incluyen una serie de recomendaciones basadas en buenas prácticas en el manejo de emergencias. Algunas de ellas, de acuerdo con Álvarez Marinelli et al. (2020), son:

1. Fortalecer la comunicación y el vínculo: Establecer un grupo de trabajo enfocado en la comunicación con la comunidad educativa y un sistema de información educativa para mantener el contacto. Establecer y comunicar oportunamente, una estrategia para el regreso a clases y a actividades presenciales, en cuando sea posible hacerlo, de manera que se brinde certidumbre a la comunidad.
2. Priorización, recursos, alineación y apoyo curricular: Definir y comunicar los elementos del currículo que será indispensable mantener durante el periodo de contingencia, así como las modificaciones necesarias en la reglamentación interna o evaluación. Desarrollar planes de clase modelo e implementar una estrategia de capacitación docente en el uso de tecnologías de educación a distancia, así como de acompañamiento para los estudiantes a distancia.
3. Priorización, diagnóstico académico y protección de trayectorias educativas: Diseñar estrategias que busquen prevenir el abandono escolar e incentivar el regreso a clases. Ofrecer incentivos para la reinscripción.
4. Nivelación y aceleración de aprendizajes: Implementar programas de tutorías en apoyo a la nivelación de estudiantes que así lo requieran. Establecer parámetros de promoción de estudiantes, evitando la reprobación.
5. Regulación y normativa: Revisar y tener en cuenta las políticas de repetición de grados y transición entre niveles educativos. (p. 21-25)

Retos a enfrentar por los líderes educativos

Saavedra (2020) sostiene que “desde antes de esta situación de emergencia, como país ya estábamos experimentando una crisis global de aprendizajes, pues sabíamos que aunque muchos estudiantes asistían a la escuela, en realidad no estaban adquiriendo las habilidades fundamentales necesarias para la vida” (p. 1); además de esto, las tasas de deserción continúan siendo altas en la mayoría de los países, sin embargo, esta situación se agravó al extenderse el periodo de aislamiento por motivo de la crisis sanitaria; la matrícula en todos los niveles educativos empezó a verse disminuida cuando varios estudiantes optaron por no retomar sus actividades escolares, especialmente aquellos pertenecientes a ciertos grupos más vulnerables. Se evidenció que

Los países más ricos están mejor preparados para avanzar hacia estrategias de aprendizaje en línea. En los países de ingresos medios y los más pobres, la situación es muy heterogénea; y sin intervenciones correctas, la gran desigualdad de oportunidades que existe se amplificará. Muchos niños no tienen escritorio, libros, material de lectura, internet, computadora en casa o padres que los apoyen. Lo que debemos evitar, o minimizar en la medida de lo posible, es que esas diferencias en las oportunidades se expandan y causen que la crisis tenga un efecto negativo aún mayor en los aprendizajes de los niños pobres. (Saavedra, 2020)

Por otra parte, la suspensión de labores académicas afectó la socialización, no solo de los alumnos, sino de toda la comunidad escolar. En éste sentido, Herrera (2020) sostiene que “éste impacto es más profundo en las comunidades con menores ingresos económicos, pues para ellas, el colegio representa uno de los pocos lugares en los que se pueden reunir con sus pares y discutir asuntos concernientes a la comunidad” (p. 2). Al perder estos espacios, se disminuyó el capital social y el sentido de comunidad lo cuál, de acuerdo con Kawachi (2001), complica la construcción

de la identidad en los niños y esto, a su vez, les origina dificultades académicas. Además de esto, se ha comprobado la existencia de una importante relación entre el capital social, equidad y salud pública, y que las personas con menos contactos sociales tienen peores probabilidades en términos de esperanza de vida que aquellas con contactos más extensivos.

Por ello, Kliksberg (2006) sostiene que “la cohesión social de una sociedad, que facilita los contactos interpersonales, es un factor fundamental de salud pública” (p. 14). Éste sin duda también es un tema que requiere la atención de los líderes educativos en la búsqueda de estrategias que logren promover la socialización entre los miembros de la comunidad escolar, aún incluso en ambientes virtuales, con el fin de evitar una mayor afectación.

En cuanto al impacto en el aprendizaje de los estudiantes, la interrupción o cambio de modalidad repentina del ciclo escolar, alteró el proceso de enseñanza-aprendizaje, con algunas consecuencias negativas que presentan nuevos desafíos para las instituciones educativas; dado que Entwisle et al. (2007) sostienen que los estudiantes durante los periodos de suspensión escolar sufren una pérdida de habilidades académicas y conocimientos, y que además, aquellos discentes que no tienen acceso a recursos de aprendizaje durante ese periodo, pueden tener retrasos académicos con respecto a aquellos que sí cuentan con acceso a estos recursos.

Dicho fenómeno fue nombrado por ellos como Summer Setback y, en éste caso, el cierre de los centros educativos por motivos de la pandemia, podría generar un efecto similar en los escolares, sobre todo en aquellos que por diversas causas, no hubieran contado con los recursos para continuar con sus actividades académicas en línea; por consiguiente éste desafío deberá ser afrontado por los líderes educativos, siendo necesario el desarrollo de estrategias que permitan la continuidad del aprendizaje teniendo en cuenta la diversidad en cuando a las condiciones sociales y económicas de los alumnos, y permitiendo que esto no sea un obstáculo en particular en estas

nuevas condiciones de enseñanza. Por otra parte, uno de los grandes retos que enfrentó la educación, al migrar a la virtualidad, fue que un gran porcentaje del profesorado, sobre todo en los niveles básicos, no estaba preparado para la enseñanza en línea. Como ejemplo, en Estados Unidos, una investigación llevada a cabo por ClassTag (2020), descubrió que más de la mitad de los profesores actuales no estaban preparados para dar clases en línea, aun así, 43% de ellos tuvo que elegir sobre plataformas tecnológicas a utilizar en sus clases a distancia; el 68,8% prefirió solo compartir documentos con sus alumnos; 1 de cada 3 ha utilizado videos como complemento a sus clases y menos de 13% ha utilizado videoconferencias.

Por lo anterior, Estrada (2020) considera que “las expectativas no cumplidas en el área de educación básica nos obligan a cuestionarnos si la continuación ininterrumpida del ciclo escolar es la mejor opción para el sistema educativo global actual” (p. 5).

Haciendo frente al desafío

Dada la situación ya expuesta, se han requerido adoptar distintos estilos de dirección y desarrollar estrategias diversas sobre la marcha para llevar a cabo los ajustes necesarios a los centros educativos y buscar superar esta transición de manera efectiva. En el mismo sentido, los profesores, estudiantes y padres de familia, han visto su actividad diaria grandemente afectada.

De ahí que, Estrada (2020) considera que es necesario hacer una pausa, y tomar un tiempo para que los centros educativos analicen y decidan la experiencia de aprendizaje que desean crear. La propuesta es por tanto, un ejercicio de profundo análisis de la problemática actual -que aunque tengan mucho en común, no necesariamente es la misma en cada institución educativa-, y conocer las particularidades que han dificultado que esta transición a la educación en línea sea exitosa, para entonces, encontrar soluciones juntos como comunidad educativa, y así lograr sacar el mayor provecho posible, de esta modalidad de enseñanza.

Dicho análisis deberá considerar los puntos de vista de los distintos actores educativos de cada institución. Por ejemplo, en el caso de los docentes, es importante conocer aspectos como:

- Las herramientas y plataformas utilizadas con el fin de dar continuidad a las clases.
- Las carencias identificadas, en cuanto a materiales, software, hardware o recursos necesarios en esta modalidad de estudios.
- Las necesidades de capacitación en el tema de tecnología educativa.
- Su experiencia en cuanto a:
 - La comunicación con los alumnos en esta nueva modalidad de estudio.
 - La actitud de los estudiantes ante los cambios implementados.
 - El manejo del tiempo en el proceso de enseñanza aprendizaje en línea.
- Los principales problemas presentados durante las clases a distancia.
- Las estrategias y buenas prácticas que lograron resultados
- La opinión de los docentes sobre la gestión institucional en esta época de crisis.
- Su sentir general durante esta repentina transición.

En el caso de los estudiantes, se podrían analizar los siguientes aspectos:

- Identificar cuántos de ellos no cuentan con los recursos materiales suficientes para esta modalidad de estudios -computadora, acceso a internet, bibliografía, lugar de trabajo-.
- Los aspectos positivos y negativos identificados en esta experiencia.
- Sus propuestas de mejora para las clases virtuales.
- Los medios de comunicación utilizados con sus profesores.
- Las plataformas utilizadas en la impartición de cursos virtuales que más se adecuaron a sus necesidades como alumnos.
- Los problemas a los que se enfrentaron para atender sus clases en línea.

- Si su desempeño y rendimiento académico se vieron afectados con esta nueva modalidad de estudios
- Su opinión sobre la gestión institucional en esta época de crisis.
- Su sentir general durante esta repentina transición.

El contar con esta información, le dará a la institución la posibilidad de iniciar un ejercicio de autoevaluación, con el fin de identificar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en esta modalidad de enseñanza recién adoptada. Dicho análisis le permitirá al centro educativo, implementar acciones a corto y mediano plazo, para mejorar su desempeño en el siguiente ciclo escolar y así tratar de obtener el mayor provecho posible de las nuevas herramientas. Sin embargo, el diseño e implementación de una estrategia educativa en línea, completa y de calidad, requerirá de un esfuerzo y tiempo mayor.

Particularmente, en el tema de capacitación, Adams (2020) sostiene que “los maestros idealmente deberían recibir varias semanas o meses de preparación profunda antes de lanzar un programa de aprendizaje en línea” (p. 2). La capacitación deberá incluir estrategias para hacer que la enseñanza sea atractiva y permitir suficiente tiempo para practicar la tecnología antes de ponerla en práctica.

Con este fin, es necesario que la estrategia a desarrollar para el largo plazo, incluya un programa formal de capacitación, con el fin de disminuir la brecha digital entre el profesorado y asegurar la calidad de la educación que se imparte.

Conclusiones

La crisis actual ha representado un gran desafío para el sistema educativo en todos los niveles educativos, y aunque no existe una fórmula para superar con éxito los retos y desafíos que se han presentado, reconocemos hoy más que nunca la importancia de contar con líderes que

favorezcan la comunicación de los equipos de trabajo, implementen nuevas didácticas pedagógicas acordes a la situación y se preocupen por el desarrollo de su equipo docente.

Y aunque la crisis actual no dio el tiempo suficiente para llevar a cabo una capacitación en materia de enseñanza en línea, aún es posible lograr una transición exitosa. Para ello, es necesario implementar programas de capacitación docente efectivos, con el fin de lograr la adopción de la estrategia digital de forma más natural y tratar de evitar que ésta sea vista como un problema por aquellos que aún no la dominan.

Coincidimos con González (2020) en que “el futuro de la educación es semipresencial con innovación hacia lo virtual”, y que “existe una gran posibilidad hacia el futuro inmediato de intensificar la vida digital dentro de las escuelas, ya que existe la disposición de los maestros de seguir aprendiendo” (p. 2).

De alguna forma, esta crisis logró acelerar una revolución tecnológica en el área educativa, convirtiéndose en una oportunidad para que los docentes y alumnos ampliaran sus habilidades y contaran con herramientas de vanguardia como apoyo a la labor de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, para Estrada (2020), ni semanas de preparación en materia de educación en línea, ni docentes expertos en tecnologías de información, podrán hacer frente a la brecha digital que aísla al alumnado sin acceso a Internet.

Lamentablemente, esta crisis ha agravado la inequidad ya existente y miles de estudiantes en situaciones vulnerables, no cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para continuar con su proceso de aprendizaje.

Por tanto, la situación actual demanda una mayor comunicación y cohesión en los sistemas educativos, así como gestiones más democráticas, solidarias y flexibles, que favorezcan la equidad, y permitan un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Se trata de enfrentar la crisis

con flexibilidad, apoyo y compromiso, pero al mismo tiempo, buscando cumplir con el objetivo de ofrecer una educación de la mejor calidad.

Finalmente, como sostiene Cortez (2020), solo queda agradecer a todos aquellos líderes escolares y docentes que, en un contexto de tanta complejidad, hacen diariamente un enorme esfuerzo por repensar cómo desarrollar un proceso educativo que vele por el bienestar integral de sus estudiantes.

Referencias

- Adams, C. (2020). Teachers need lots of training to do online learning well. Coronavirus closures gave many just days. *The Hechinger Report*. Recuperado de: <https://hechingerreport.org/teachers-need-lots-of-training-to-do-online-learning-well-coronavirus-closures-gave-many-just-days/>. Consultado: 01 de julio 2021.
- Álvarez Marinelli, H., Arias, E., Bergamaschi, A., López, A., Noli, A., Ortiz, M., Pérez, M., Rieble-Aubourg, S., Rivera, M., Scannone, R., Vásquez, M. & Viteri, A. (2020). La educación en tiempos del coronavirus: Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>. Consultado: 01 de julio 2021.
- ClassTag. (2020). *How Teachers Are Turning To Technology amid COVID-19 School Closings*. Recuperado de: <https://classtag.clickfunnels.com/classtag-research1584993451951>. Consultado: 01 de julio 2021.

Cortez, M. (2020). Liderazgo Escolar Positivo: Una respuesta clave en tiempos de COVID-19.

PUCV Líderes Educativos. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/LIDERAZGO-ESCOLAR-POSITIVO-UNA-RESPUESTA-CLAVE-EN-TIEMPOS-DE-COVID19.pdf>. Consultado: 01 de julio 2021.

Entwisle, D., Alexander, K. & Steffell, L. (2007). Lasting Consequences of the Summer Learning

Gap. *American Sociological Review*, 72(2), 167-180. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/242779815_Lasting_Consequences_of_the_Summer_Learning_Gap. Consultado: 01 de julio 2021.

Estrada, P. (2020). El aprendizaje remoto enfrenta otro reto: el profesorado no está preparado para la enseñanza en línea. *Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey*.

Recuperado de: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/profesorado-no-esta-preparado-para-educacion-online>. Consultado: 01 de julio 2021.

Fernández, C. (2020). Desafíos y Aprendizajes del Liderazgo Intermedio en Contexto de Crisis.

PUCV Líderes Educativos. Recuperado de: https://www.lidereseducativos.cl/comunidad_entradas/desafios-y-aprendizajes-del-liderazgo-intermedio-en-contexto-de-crisis/. Consultado: 01 de julio 2021.

González, G. (2020). Futuro de la Educación es Semipresencial con innovación hacia lo virtual:

SEP. *Crónica*. Recuperado de: https://www.cronica.com.mx/notas-futuro_de_la_educacion_es_semipresencial_con_innovacion_hacia_lo_virtual_sep-1157876-2020?fbclid=IwAR3Y996VBYwnWikcyDKMDjdzCo1PaDNAjMeU38taL2mjZFBXMUnPi9T4is. Consultado: 01 de julio 2021.

Herrera, B. (2020). El coronavirus y su impacto en la educación. *Gestión. Universidad el Pacífico*.

Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/02/el-coronavirus-y-su-impacto-en-la-educacion.html/?ref=gesr>. Consultado: 01 de julio 2021.

Kawachi, I. (2001). Long Live Community. *The American Prospect*. Recuperado de: <https://prospect.org/health/long-live-community/>. Consultado: 01 de julio 2021.

Kliksberg, B. (2006). Capital social y cultura. Claves del Desarrollo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. II(2), 14-17. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344002.pdf>. Consultado: 01 de julio 2021.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? *Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Recuperado de: <https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportes-desde-la-investigacion.html>. Consultado: 01 de julio 2021.

Mizrahi, D. (2017). Los tres cambios más importantes que están transformando la educación en el mundo. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/03/12/estos-son-los-3-cambios-mas-disruptivos-que-estan-transformando-la-educacion-mundial/>. Consultado: 01 de julio 2021.

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>. Consultado: 01 de julio 2021.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>. Consultado: 01 de julio 2021.

- Saavedra, J. (2020). COVID-19 y Educación: Algunos Desafíos y Oportunidades. *Banco Mundial Blogs*. [Blog]. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>. Consultado: 30 de marzo 2021.
- Secretaría de Educación Pública. (2020a). *Calendario Escolar 2020-2021*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep?tab=Calendario%20escolar>. Consultado: 22 de julio 2021.
- Secretaría de Educación Pública. (2020b). *Aprende en Casa*. Recuperado de: <https://aprendeencasa.sep.gob.mx/>. Consultado: 22 de julio 2021.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020a). *Consecuencias negativas del cierre de las escuelas*. Recuperado de: <https://es.unesco.org/themes/educacion-situaciones-crisis/coronavirus-cierres-escuelas/consecuencias>. Consultado: 22 de julio 2021.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020b). *El cierre de escuelas debido a la Covid-19 en todo el mundo afectará más a las niñas*. Recuperado de: <https://es.unesco.org/news/cierre-escuelas-debido-covid-19-todo-mundo-afectara-mas-ninas>. Consultado: 22 de julio 2021.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020c). *Impacto de la COVID-19 en la educación*. Recuperado de: <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>. Consultado: 22 de julio 2021.
- Vázquez, J. (2020). Formación transversal en tiempos de COVID-19. *Observatorio del Instituto para el Futuro de la Educación*. [Blog]. Recuperado de: <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/formacion-transversal-en-tiempos-de-covid19>. Consultado: 11 de mayo 2021.

Doctora en Educación, Universidad de Baja California, México (2021). Maestra en Comercio Electrónico, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. (2003). Ingeniera en Sistemas Computacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. (2000). Jefa de Formación Académica, Centro de Investigación en Matemáticas, A.C., México.

Doctor en Educación Inclusiva. Universidad de Baja California (México). Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Santa María, Caracas, Venezuela. Magister Scientiarum en Andragogía, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Profesor Titular, Departamento de Ciencias Pedagógicas, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo, Venezuela.