

**Los retos de la gerencia educativa de la escuela
Jaime Nebot Velasco durante la pandemia**

**Challenges of educational management in Jaime
Nebot Velasco school during the Covid-19 pandemic**

Karla Vanessa Porras-López

Universidad - Ecuador
karlaporras@uees.edu.ec

Luis Miguel Rodríguez-Morán

Universidad - Ecuador
luisrodriguezmor@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.4.576

RESUMEN

La crisis sanitaria por el covid-19 ha realizado un fuerte impacto directamente en las instituciones educativas de todas las ciudades del país, afectando de manera directa a estudiantes, ministerios, centros educativos, docentes y directivos, por lo tanto, el cierre de los centros educativos como parte del protocolo para evitar la propagación del virus tiene a todos los estudiantes sin asistir a los centros de enseñanza; por este motivo la gestión educativa ha tomado un papel importante en la actualidad, por lo tanto debe enfrentar los retos a través de la implementación de estrategias que conlleven a ayudar a todos los participantes de la comunidad, para poder así impartir la enseñanza-aprendizaje con o sin tecnologías digitales.

La educación ha sufrido una transformación debido a la pandemia; conocer y enfrentar estos hechos es un desafío para cada miembro de la comunidad educativa. Los autores, en esta investigación han destacado la importancia del trabajo del gestor educativo en la escuela Jaime Nebot en tiempo de resiliencia, ya que las estrategias que se implementarán serán el engranaje principal que permitirá un correcto funcionamiento, del entorno educativo. El objetivo principal es establecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación institucional en época de pandemia. Esto se ha validado mediante la investigación cualitativa utilizando el método de observación directa, así se logrará analizar las decisiones tomadas por las autoridades del plantel, y a través de estas poder fortalecer la cultura organizacional y los lineamientos que se han implementado en la institución. En conclusión, este trabajo investigativo da a conocer que una buena gerencia educativa se llevará a cabo a través de estrategias donde se determine que la realización de una participación colectiva ayudará a afrontar y resolver dificultades, facilitando así el acceso a la educación en línea a todos los participantes desde una perspectiva común.

Palabras clave: educación en pandemia; gestión educativa; resiliencia educativa

Cómo citar este artículo:

APA:

Porras-López, K., & Rodríguez-Morán, L., (2021). Los retos de la gerencia educativa de la escuela Jaime Nebot Velasco durante la pandemia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(4), 45-58. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.4.576>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The sanitary crisis by the covid-19 has made a strong impact directly in the educational institutions of all the cities of the country, affecting in a direct way students, ministries, educational centers, teachers and directors, therefore, the closing of educational centers as part of the protocol to avoid the virus propagation has all the students without attending the educational centers; For this reason educational management has taken an important role today, because they must face the challenges through the implementation of strategies that involve helping all participants in the community, in order to provide teaching-learning with or without digital technologies.

Education has been transformed by the pandemic; understanding and addressing these facts is a challenge for every member of the educational community. The authors, in this investigation have highlighted the importance of the work of the educational manager in the Jaime Nebot School in time of resilience, since the strategies that will be implemented will be the main gear that will allow a correct operation, of the educational environment. The main objective is to establish strategies that contribute to the strengthening of institutional communication in times of pandemic. This has been validated through qualitative research using the method of direct observation, so it will be possible to analyze the decisions made by the authorities of the campus, and through these to strengthen the organizational culture and guidelines that have been implemented in the institution. In conclusion, this research work shows that a good educational management will be carried out through strategies where it is determined that the realization of a collective participation, will help to face and solve difficulties, thus facilitating the access to online education to all participants from a common perspective.

Key words: education in pandemic; educational management; educational resilience

Introducción

La gestión educativa es considerada un proceso de resolución de problemáticas, que incluye estrategias como la planificación, diseño, implementación, control, evaluación y revisión de actividades acopladas a cualquier situación, desde esta perspectiva general se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para todos los participantes de la comunidad escolar; es por ello que hay una persona encargada de velar por el bien de una institución y cerciorarse de que los objetivos de esta sean cumplidos, a ella la denominamos gerente educativo.

El gestor educativo tiene como función ejercer la dirección y mantener la orientación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, así también llevar un control eficaz de los recursos, ya que con ello se asegura la calidad del servicio. Por lo tanto, se busca optimizar el nivel de capacidades y habilidades del personal institucional, a través de la planificación de acciones concretas, que permitan ejecutar los planes de capacitaciones de distintas maneras individuales que fortalezcan el aprendizaje del estudiantado. (García, 2016)

Los directivos tienen en la actualidad grandes desafíos, interrogantes y retos que afrontar, uno de los principales es convertirse en constructor de la calidad educativa, mediante la formación de personas más útiles, eficaces y eficientes, Por lo tal, debe maximizar todas sus cualidades propias e intelectuales, debe ser un profesional con un deseo extraordinario de ayudar a sus semejantes a ser mejores seres humanos; debe saber guiar a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La presente investigación tiene como fin beneficiar de forma directa a la gerencia educativa de la Escuela Fiscal Mixta Jaime Nebot Velasco y con ella también al personal docente, alumnos y padres de familia de la unidad educativa. El cumplimiento de sus labores cotidianas durante este periodo de emergencia sanitaria aportará de forma teórica las bases que asienten un mejor clima laboral y a su vez que permita el

crecimiento y éxito de la institución educativa.

El pensamiento del gestor educativo debe estar en todo momento encaminado en el futuro y en la manera de ofrecer los escenarios adecuados y eficientes para que los estudiantes se formen integralmente como seres humanos de bien, con emotividad por ayudar a su prójimo ante cualquier circunstancia, porque cuando se habla de gerencia, se estipula el manejo de los procesos de la comisión y la toma de decisiones de manera colectiva a través de un enfoque de resolución de problemáticas, para desarrollar un ambiente de unión que beneficie la gestión y la innovación pedagógica. (Idárraga & Pareja Rivera, 2017)

Por consiguiente, el gestor institucional debe procurar que sus conocimientos, experiencias y capacidades se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento oportuno de sus funciones, pues todas estas características le permiten mejorar su manera de guiar al personal institucional, así como a la comunidad aplicando la metodología a distancia; Es así que el gerente institucional debe procurar que sus conocimientos, experiencias, y capacidades se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento oportuno de sus funciones, pues todas estas características le permiten mejorar su manera de guiar al personal institucional, así como con la comunidad aplicando la metodología a distancia

Por lo que este trabajo de investigación se justifica desde dos puntos de vista que detallamos a continuación.

Como primer punto podemos establecer el carácter teórico, que nos permitirá realizar un análisis y exploración de las referencias bibliográficas y documentales de los autores seleccionados, a fin de mejorar el comportamiento organizacional del gestor educativo no solo en la institución seleccionada, sino que sirva como referencia a otras instituciones posibilitando una mayor participación a las diferentes comunidades educativas.

El segundo es desde la perspectiva metodológica, porque brinda un grado válido y confiable que servirá para optimizar el comportamiento organizacional de los directivos, así como la cooperación comunitaria de la institución seleccionada.

Esta investigación es de utilidad práctica, porque su progreso teórico busca presentar más claramente las opciones ideológicas, pedagógicas que afrontan los gerentes educativos cuando se intenta mejorar la eficacia de la educación y cómo esta puede influir en el clima laboral.

La relación existente entre el gestor educativo y la calidad de la educación nos permite destacar la importancia de dicha labor en un mundo cada vez más cambiante, lleno de retos que aparecen día a día y con paradigmas que romper, donde se busca sobresalir la importancia del individuo, sus relaciones con su yo interno y con su entorno que lo rodea.

Por lo tanto, la presente investigación concluye que a través de una buena acción comunitaria entre estudiante-docente y familia-escuela (Álvarez, Arias, Bergamaschi, López, Noli, Ortiz, Pérez, Rieble-Aubourg, Rivera, Scannone, Vásquez & Viteri, 2020) se producen y alcanzan logros comunes a la institución y la comunidad, beneficiando al mismo tiempo el acceso permanente de la comunidad educativa en la toma de decisiones para así diseñar estrategias basados en las necesidades de ambas, por lo que impulsar la participación comunitaria es un desafío del gerente educativo en el desempeño de su rol como actor y autor, para obtener resultados fundamentales que posibiliten el éxito y no el fracaso de un proyecto educativo.

Revisión de la literatura

La presente investigación tiene como punto enfoque cuatro temas a ser abordados como es la gerencia educativa, los ambientes virtuales de aprendizaje, educación en tiempos de pandemia y la comunicación asertiva dentro de una empresa. Estos puntos precisos serán la

base del trabajo investigativo y de la estrategia a plantear para la Escuela Fiscal Mixta Jaime Nebot Velasco.

Gerencia educativa

Pulido C. y Olivera C. (2019), indican que la educación es un arma que tiene gran influencia en algunos campos como el social y político, es por lo que esta área tiene grandes expectativas en la sociedad a nivel nacional como a nivel internacional. Por ello, los directivos están llamados a capacitarse constantemente, además de trabajar con herramientas que les permitan realizar una buena gestión desde el liderazgo que ejerzan como su rol de auditores del talento humano en una institución, puesto que a partir de aquí se podrá conocer detalladamente cómo se sienten docentes y demás colaboradores de un centro educativo.

Para Miranda (2016), la gestión educativa tiene cuatro campos de acción en los que se deberá trabajar para mantener un éxito institucional:

- Gestión Académica
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de la Comunidad
- Gestión de la Directiva

Sin embargo, para la autora anteriormente citada, un punto clave en esta gestión es la comunicación, ya que esta se arraiga en las actividades que se produzcan en la organización debido a que, gracias a ello, cada colaborador podrá entender el papel que está desempeñando dentro del centro educativo, y a su vez, también determinará las relaciones que existan entre ellas.

Agregando a esta información, Chacón (2014) en su texto Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente, manifiesta que para que la gestión tenga buenos frutos debe existir un buen esquema administrativo, ya que es una parte fundamental cuando se habla del todo. Ahora bien, para la autora eso no implica que no

haya otros aspectos a tomar en cuenta, ya que, si bien es cierto, las bases administrativas son un eje importante, también se podrán encontrar sujetas otras áreas como la filosofía, psicología, ciencias sociales y hasta la antropología.

Miñaña (1999) citado por Rico A. (2016) manifiesta que lo más importante de una gestión educativa es generar y apoyar procesos de cambios que requieren una orientación, pero que estará basada en fortalecer cada circunstancia que se presenta y, a su vez, permitirá que la institución asuma de forma autónoma un cambio que será exitoso y sobre todo un beneficio social.

Por otro lado, es importante destacar que la gestión educativa también tiene otros ejes que pueden ser influyentes en el desempeño que esta tenga. Cassaus (2000) citado en la revista paraguaya de educación (2016), sostiene que la gestión educativa tiene una dimensión política, ya que está entrelazada con las políticas educativas que vienen por parte del Estado de cada país.

Gerónimo T. (2008) en la revista paraguaya de educación (2016) sostiene que un educador, tomando el cargo gestor educativo, es quien tendrá el accionar de situaciones concretas, “actitud frente a la realidad”, lo que también incluye la subjetividad de cada una de las personas, así como la realidad institucional.

Educación en pandemia

De acuerdo con el documento del Banco Interamericano de Desarrollo denominado La educación en tiempos de coronavirus (2020), la pandemia ha provocado un impacto de forma directa en los sistemas educativos de los países de latinoamérica, ya que se dio el cierre de estos centros, viéndose afectado así comunidades educativas (docentes, hogares, ministerios, secretarías y directivos).

Como parte de las iniciativas presentadas y para dar solución a corto plazo, se propuso la enseñanza de forma remota, así poder darle la continuidad a los procesos de enseñanza que se han ido adaptando a las modalidades con las que cuenta cada país.

En el artículo denominado The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning indica que la emergencia sanitaria ha promovido una enseñanza online, pero que un aprendizaje en línea que ha sido planificada con anterioridad resulta muy diferente a la que se ofrece en línea debido a la crisis sanitaria, ya que el nivel de preparación de los docentes y estudiantes es muy estrecho.

“Los profesores pueden sentirse como Mac Gyvers instructores, teniendo que improvisar soluciones rápidas en circunstancias menos que ideales.” (Hodges, Morre, Lockee, Trust & Bond, 2020)

Es por ello por lo que Llorens (2020) en su artículo denominado docencia de emergencia: cómo cambiar el motor en pleno vuelo, manifiesta que los docentes han tenido que adaptarse a los cambios de un modelo de docencia no presencial, que necesita una gran inversión tanto en diseños como en recursos y que a su vez garantice la calidad de la enseñanza a sus alumnos. Tomando esta idea como una respuesta “expres” a la crisis sanitaria que se ha presentado a nivel mundial.

Para Llorens es importante reconocer que no todas las asignaturas pueden tener la misma facilidad para ser migradas a un entorno virtual y que el número de estudiantes también va a influir en el seguimiento personalizado que los docentes puedan hacer a sus estudiantes, por lo que, en muchos casos, la docencia no presencial puede ser un tema crítico.

Pero la educación en pandemia también ha puesto a visibilidad de todas las brechas sociales que, por un lado, no permite el acceso a ordenadores y a la red; por otro lado, está el uso, ya que las oportunidades que existen dependerán de la flexibilidad y la potencia que haya un medio; finalmente, las competencias entre la sociedad y la escuela, y entre las escuelas. (Fernández, M., 2020)

Es así como García F., (2020) en su webinar denominado evaluación del aprendizaje en entornos virtuales y remotos, manifiesta lo importante que es evaluar la brecha de acceso a

los recursos digitales durante esta crisis sanitaria, tomando en cuenta tanto a los estudiantes como a los profesores, pues a partir de aquí se podrán tomar posibles acciones que puedan ayudar en el acceso a la tecnología; así mismo es de relevancia verificar los niveles de identificación del estudiante (básico, medio o alto); por otro lado está el marco normativo que regula a las instituciones educativas de cada país; finalmente, las adaptaciones de las evaluaciones en los entornos virtuales, tomando en cuenta tipologías de componente práctico o evaluaciones online que podrán ser teóricas o prácticas.

Ambiente virtual de aprendizaje

El ambiente virtual de aprendizaje (AVA) es un escenario donde se presentan condiciones que van a favorecer al aprendizaje de los estudiantes y que están mediadas por tecnología; además de mantener a docentes en una toma constante de decisiones que van a estar en torno a un diseño y trabajo dentro del espacio, tiempo y la disposición de recursos. (Ospina, 2014)

Para Del Petre y Cabrero A. (2019) un ambiente virtual de aprendizaje debe tener aspectos que sean no sólo de uso didáctico, sino que también sean herramientas Learning Management System (LMS). Por otro lado, también indica que los docentes deben estar constantemente capacitados en lo que corresponde al uso de las Tics, ya que, para ellos, la enseñanza no debe tener limitaciones por dominio de tecnología, sino que también debería saber utilizarlas desde el punto de vista metodológico y disciplinario.

Desde otro punto, Merchán B. (2018), manifiesta que el diseño de este ambiente virtual pedagógico debe ser realizado por una persona que también tenga experiencia en pedagogía, ya que de aquí nacerán los usos que se darán dentro de la sala de virtual de clase, que deberá ser enseñable y deberá tener la facilidad de aplicación para los estudiantes.

Escandell M. (2017) señala que el cambio hacia una dimensión virtual ha propagado rupturas y sesgos sociales que están asociados a

estereotipos que puedan afectar a la enseñanza virtual. Por otro lado, también manifiesta que los docentes, en ocasiones, no tienen en cuenta el desarrollo de destrezas transversales que el mundo actual amerita, reconocimiento la importancia del uso de los entornos virtuales en la educación.

Ahora bien, como parte de este avance en la educación, también se puede destacar la educación a distancia, donde se presenta un sinnúmero de beneficios, entre ellos el tiempo y el espacio donde se pueda desarrollar el estudio. De acuerdo con Hiraldo, R. (2013) las herramientas usadas como parte de la interacción en clases sincrónicas y asincrónicas se dan a través de un sistema que permite un desarrollo de enseñanza y aprendizaje teniendo como mediador a la tecnología. Por ello, el autor manifiesta que el entorno virtual de aprendizaje no es solo un escenario sino un conjunto de medios donde existe interacción no sólo de forma sincrónica sino asincrónica y que, teniendo en cuenta el currículo educativo, lleva un proceso de enseñanza.

Para la autora antes mencionada, los elementos indispensables de un entorno virtual ligados al aprendizaje son:

- La infraestructura: que hace referencia al espacio virtual donde se desarrolla el proceso de aprendizaje.
- El currículo: que hace referencia al contenido y destrezas que se trabaja en todo proceso educativo.
- Planificación del proceso de aprendizaje: que hace referencia a establecer un plan para el desarrollo del contenido. En este punto también se involucra el tiempo en el que se va a llevar a cabo cada proceso de enseñanza.
- Recursos de aprendizaje: hace referencia a las herramientas y demás materiales didácticos a usar que cumplan no sólo con el perfil del estudiante sino también con los objetivos que se tenga para la adquisición de las destrezas en los alumnos.

- **Comunicación:** este punto es clave, ya que permite el desarrollo académico, ya que se presenta entre el docente y el estudiante, pero también entre los estudiantes, por lo que una buena comunicación puede garantizar no sólo nuevos conocimientos, sino que mantendría un buen proceso educativo.

- **Evaluación del aprendizaje:** hace referencia a la medición del aprendizaje y desarrollo de destrezas obtenidas de forma sincrónica o asincrónica.

Los autores García, Hernández, Díaz & Morales (2016) concuerdan con que los ambientes de aprendizaje desarrollan habilidades y capacidades en quienes lo utilizan, sin embargo, para Martínez (2015), citado por García, Hernández, Díaz & Morales, los elementos para un ambiente de aprendizaje son sólo cuatro:

- Un proceso donde exista la comunicación entre sujetos

- Los medios de interacción entre los sujetos.

Las acciones que deben ser reguladas y relativas a los contenidos propuestos.

- El entorno donde se desarrollen las actividades.

Para los autores, un ambiente de aprendizaje también implica tener presente aspectos psicológicos, ya que es importante generar un ambiente que se apropiado para la comunicación y a la vez motive la participación de los estudiantes. Entre los ambientes virtuales de aprendizaje que presentan destacan Moodle, Edmodo y Chamilo, utilizadas para la presentación de cursos en línea.

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una herramienta elemental dentro de la comunidad educativa, ya que a partir de aquí los docentes se comunican con los estudiantes, siendo este un recurso esencial en la enseñanza-aprendizaje, del éxito de un trabajo grupal o vínculo positivo

entre los miembros del centro educativo y padres de familia, ciencia y método científico amparo rodríguez rivera. (Cañas B. y Hernández S., 2019)

Para Corrales, Quijano & Góngora (2017) la comunicación asertiva está enfocada en la capacidad de expresar oralmente y pre verbalmente de forma adecuada, tomando en consideración la cultura y la situación en la que se encuentre la persona. Esta forma de comunicación también va de la mano con el comportamiento asertivo, ya que esta implica también el conjunto de sentimientos, pensamientos y acciones que permiten llegar hacia un objetivo de forma aceptable en el área social.

Por su parte Canales, A. & Ugalde M., (2016) reconocen que la comunicación es un desafío muy importante para que un grupo de personas trabajen de forma correcta. Si la comunicación no funciona vendrán conflictos que podrían perjudicar a la institución educativa.

Elizondo (1999), citado por Canales, A. & Ugalde M., manifiesta que el asertividad "... es la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y hablar por tus derechos cuando es apropiado".

Es por ello, que Canales & Ugalde (1999) permiten determinar que la comunicación asertiva también es parte de un liderazgo académico, ya que es aquí donde se orienta y se presentan experiencias fundamentales para el buen desarrollo de los estudiantes. Es así como las conductas asertivas también permiten manifestar lo que siente con palabras y actos de forma libremente y franca.

Metodología

En el presente trabajo investigativo se utilizara el método de observación con el fin de observar de manera directa nuestro fenómeno de estudio, así mismo estará involucrado el método de análisis-síntesis que ayudara a descomponer la información que poseemos de forma global para luego sacar ideas claves de la literatura

referente a la temática planteada, por lo tanto se aplicara el método de deducción-inducción con el objetivo de analizar la problemática desde un ámbito general a uno particular permitiendo sacar nuevas conclusiones a base de estudios anteriores, por tal motivo se aplicara el método histórico-lógico donde se utilizarán estudios anteriores con relevancia para fundamentar así nuestro tema investigativo, por lo cual estará inmerso en todo este proceso el método cualitativo porque buscaremos describir todas las características de lo que representa la gerencia educativa, el cambio y la innovación como retos del sector educativo.

Método cualitativo

Este método tiene como finalidad la descripción de las cualidades de un hecho o fenómeno, se apoya en describir de forma detallada los sucesos, hechos, individuos, contextos, conductas, e interacciones que se observan, por lo tanto, busca explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento del objeto de estudio y su entorno.

Método de observación

Se da de manera directa, es empleado para la recolección de datos, se basa en observar directamente algún hecho, objeto o fenómeno según se presenta espontánea y naturalmente, con el fin de acumular e interpretar las actuaciones y comportamientos de este, donde se debe tener contacto directo sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto de estudio con el objetivo de poder deducir o concluir algo.

Método análisis- síntesis

Este método generalmente se lo emplea para establecer una descomposición y recomposición, por lo que al referirnos al proceso de descomposición se le denomina análisis, y a la recomposición la llamamos síntesis.

El análisis consiste en la separación de un todo es decir fragmentar un elemento en sus partes más mínimas con el fin de observar los orígenes, los efectos y las relaciones que existen

entre ellos, mientras la síntesis se refiere a la composición propia de un conjunto de ideas, es la recopilación de datos para formar un todo considerándolos como una unidad.

Método inductivo – deductivo.

El método inductivo y deductivo está vinculados y estrechamente conectados entre sí, la deducción va de lo general a lo particular y la inducción va de lo particular a la general. La inducción hace referencia a las diferentes tendencias de reflexión que parte de los hechos particulares a aseveraciones de carácter general, porque las recomendaciones obtenidas con la aplicación de este método tienden a ser más probables, mientras que la deducción facilita ir de las afirmaciones de características generales a los hechos particulares, lo que nos permite establecer una vinculación entre las premisas y la conclusión, permitiendo determinar que la investigación sea fiable.

Método histórico-lógico

Lo histórico-lógico se conecta y vincula el fin de analizar las leyes esenciales de los fenómenos. Son las técnicas y procedimientos usados para manejar las fuentes primarias al momento de realizar la investigación de sucesos relevantes para la sociedad. Lo histórico está relacionado con el análisis de la trayectoria real de los fenómenos y sucesos en una etapa o período determinado. Lo lógico se encarga de investigar las leyes generales del funcionamiento y proceso del fenómeno a estudiar de manera cronológica

Análisis de los resultados

Las prácticas cotidianas permiten reconocer aspectos de la educación ecuatoriana que pueden verse más afectadas por la crisis sanitaria por la que atraviesa el país. En la escuela Fiscal Jaime Velasco se ha podido identificar que el tipo de comunicación que poseen, de forma general, es virtual, pues entre los recursos que utilizan están el Whatsapp, Teams, Zoom, Classroom, correo electrónico.

La planeación del trabajo se da por medio de fichas pedagógicas recibidas, en primera

instancia, por el director de la institución, quien luego lo comparte con docentes y estos a su vez se reúnen por subniveles para establecer las planificaciones de los contenidos acuerdo al año básico que se encuentran sus estudiantes.

En lo que respecta al control de tareas en la institución se ha identificado que se realiza mediante fotografías o videos como parte de las evidencias receptadas por el docente. Esto porque la mayor parte de los estudiantes y ciertos docentes no poseen herramientas tecnológicas que les permitan realizar las actividades y enviarlas por vía correo electrónico, por lo que al finalizar el quimestre presentan el portafolio con el trabajo realizado por ellos en casa.

Resultados de las entrevistas aplicada

El gestor educativo en una institución educativa debe crear procesos que promuevan cambios, además de apoyar y fortalecer la autonomía entre los miembros de la comunidad. Desde la perspectiva nacional, la entrevistada Cinthya Game, presidenta de la organización mundial para la educación preescolar, expresa que, aunque se conoce los roles que tiene un gestor, en el sector fiscal, las instituciones son regidas por autoridades gubernamentales, lo que limita su accionar dentro de una determinada institución.

Por ello, la PhD. Cinthya Game manifiesta que las autoridades ministeriales deben ser las encargadas de trabajar las necesidades educativas por sectores, pues se debe tomar en cuenta el contexto en el que se desarrolla cada institución, así validar estrategias que funcionen, logrando que todos puedan tener el acceso adecuado a la educación.

Por otro lado, también se reconoce que el acceso a la tecnología ha sido uno de los puntos más débiles durante la crisis sanitaria, no sólo en el país sino también a nivel mundial. Sobre este punto la Msc. Mila Cabezas, docente del ministerio de educación, concuerda, además indica que esta situación incide de forma negativa en los aprendizajes de los estudiantes, pues muchos de ellos no tienen el acceso a la

educación, un derecho universal.

Discusión

Desde el inicio de esta pandemia, se ha visualizado distintas limitantes en la educación, considerando la importancia que tiene el punto didáctico, metodológico y la comunicación asertiva, sin embargo, la labor docente no se ha rendido y ha debido buscar las herramientas y estrategias que permita que la educación llegue de la mejor forma hacia los niños y jóvenes.

Tal como mencionó Cassaus (2000), la educación está vinculada de forma directa con las políticas educativas propuestas por el Estado, y estas, tiene el objetivo de direccionar el progreso de las instituciones educativas, como se demuestra en los resultados de la observación de las estrategias implementadas en la escuela fiscal Jaime Nebot Velasco; por ello, Cinthya Game, PhD, presidenta de la organización mundial para la educación preescolar, realza la importancia de sectorizar las necesidades que presenta cada sector y no mantener la misma estrategia para impulsar la educación en la situación por la que atraviesa el país. Determinando así que la política y la educación están ligadas muy íntimamente.

Según el criterio de expertos, las bases en las que desarrolla un país es la educación. Ningún gobierno debe dejar a un lado este ámbito de la sociedad, pues a partir de aquí se van a regir nuevos pensamientos que permitan una mejor calidad de vida en el Ecuador.

Si la educación que se imparte no es de la calidad esperada, el país en todo su contexto falla, debido a que la educación es la que permitirá que las nuevas generaciones mejoren el desarrollo nacional en cualquier ámbito en el que se requiera como sociedad; Por lo tanto, es en este punto que la comunicación entre cada par, tanto estudiante-docente como docente-autoridades es elemental.

El dominio de una buena gestión educativa es clave para un buen desarrollo de las estrategias implementadas por el gestor y cada miembro de la comunidad educativa, pues es importante

que cada estudiante, docente, autoridad y demás personal de una institución se desenvuelvan en un ambiente educativo sostenible, logrando así un desarrollo de las destrezas en cada uno de los jóvenes que permitan su desenvolvimiento en la sociedad.

Propuesta educativa

La educación siempre ha enfrentado grandes retos a través de la historia, lo que ha ocasionado que siempre se esté buscando la mejora continua a fin de ofrecer una educación de calidad y calidez a los niños/as, adolescentes y jóvenes de nuestro país por ser considerados el futuro de nuestra patria. En esta ocasión, se enfrentó una pandemia que generó la crisis sanitaria a nivel mundial por lo que hubo la necesidad de cerrar los establecimientos educativos a nivel nacional y mundial.

Ante esta situación generada por la covid-19 la educación de nuestros estudiantes no podría quedar relegada a un segundo plano por lo que tenían que buscarse nuevos mecanismos que permitieran seguir con el proceso de enseñanza aprendizaje desde los hogares, estableciendo mecanismos que ayudarán a establecer contacto con ellos ahora desde un ambiente virtual, proceso que se llevó a cabo con la coordinación de los gestores educativos en conjunto con sus equipos de trabajo.

Estrategias-gerencia educativa

Ramírez (2016) detalla a la gerencia educativa como un modelo de organización y gestión de los elementos institucionales, cuya finalidad es lograr los objetivos educativos planteados por medio de una eficaz gestión, donde el gerente educativo es el encargado de liderar y dirigir todo el contexto educativo hacia el cumplimiento de las metas organizacionales a través de diversas estrategias, principalmente brindando motivación, estimulación, y evaluación para la obtención de los logros en el proceso planteado.

La función principal de la gerencia educativa es la creación de un ambiente organizacional propicio, ya sea de carácter

mental como físico, el gerente debe de inducir en el contexto educativo para que todos los participantes se sumen a contribuir de manera espontánea y voluntaria para lograr así cambios dentro y fuera de la institución. Si no se produce un buen clima físico-conceptual, los esfuerzos de los miembros pueden resultar nulos o inexistentes al momento de realizar algún proceso determinado. (Maldonado, 2015).

Se puede determinar un criterio de estrategia gerencial, que la característica principal de la gestión educativa es la capacidad que se le brinda a la organización de aprovechar y gestionar todos los elementos que se encuentren en el contexto educativo, por lo tanto, se brinda una administración de recursos necesarios para la obtención de la sostenibilidad a sus proyectos.

Por ello, realizar una gestión de manera adecuada a la institución educativa es elemental, ya que esto le da la posibilidad al gerente educativo de buscar diversos mecanismos y estrategias para que los miembros que conforman el contexto educativo se comprometan con la ejecución de diversos planes y proyectos en el proceso institucional con sentido directo a lo que es la creatividad y participación de todos los participantes.

En la implementación de la gestión educativa se debe tener en cuenta que existen diversas propuestas en distintas dimensiones del nivel educativo, cada una de estas dimensiones se puntualiza en distintos procedimientos, medios y herramientas que se manejan en el diario vivir en la comunidad educativa, por lo que se establece una dinámica determinada, propia de cada contexto.

La planificación. Este punto es muy importante dentro del trabajo que debe realizar un gestor educativo, pues le dará las pautas necesarias y definirá el rumbo definido del trabajo, por medio del cual podemos prever y diseñar acciones que orientan hacia fines determinados dentro de la planificación, por este motivo nuestra propuesta establece las siguientes estrategias para lograr una buena gestión.

- Establecer el contexto socio

cultural de cada uno de los miembros de la comunidad educativa

- Conocer la situación económica de cada una de las familias que conforman la comunidad educativa a fin de identificar la realidad que viven en cada uno de sus hogares los niños/as y adolescentes.

- Definir quienes cuentan con equipos tecnológicos para poder definir las formas de comunicación que se establecerán para sostener una comunicación asertiva.

- Constituir un espacio para la formación básica de nuestros estudiantes que permita el aprendizaje permanente, que brinde una óptima gama de opciones y la posibilidad de aprovechar cada una de las oportunidades que les ofrece la tecnología a fin de prepararse de forma oportuna para cada uno de los retos que se le presenten en su vida diaria.

- Plantear nuevos métodos de enseñanza orientadas a la búsqueda y desarrollo de seres humanos sensibles a los problemas de la sociedad, con la capacidad de discernir, enfrentar, analizar y dar respuesta a dichos problemas

- Emplear modelos pedagógicos que promuevan el aprendizaje colaborativo, autogestión del aprendizaje, educación a distancia.

- Plantear programas para dar atención a la población que no tiene la facilidad de la educación a distancia, creando proyectos de nivelación para evitar la falta de equidad educativa (fichas pedagógicas).

- Incorporar en los currículos los lineamientos de la organización mundial de la salud para la prevención de la covid-19, creando conciencia en toda la comunidad educativa la importancia de mantener la higiene personal en el ambiente escolar a fin de evitar contagiarse de la enfermedad.

Organización. Es la función para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos propuesto. (Figueroa, 2020) Por

medio de esta definición podemos inferir que el gestor educativo es el encargado de establecer y especificar los actores, métodos y herramientas a implementar, por lo tanto, implica la mejora de la gestión en los diferentes planteles educativos, facilitando la integración y combinación de las actividades de los directivos, profesores, estudiantes, y el resto de la comunidad.

- Elaborar un programa estratégico de desarrollo integral para que el personal institucional cuenten con todas las capacidades para ejecutar el plan educativo.

- Realizar actividades de motivación para que los docentes y estudiantes reciban una educación virtual emotiva, metódica y programada.

- Mejorar las vías tecnológicas de acceso para toda la comunidad educativa.

- Implementar el uso de nuevas tecnologías que permitan innovar y extender los mecanismos necesarios para la ejecución de la educación a distancia.

- Establecer cuáles son los indicadores de gestión que tendrá presente la institución durante y después de la pandemia.

Dirección: Consiste en coordinar el esfuerzo de todo el personal institucional con un fin en común, para alcanzar los objetivos que se plantea la institución. (Flores, 2015)

La dirección relacionada con el liderazgo, la motivación y la elaboración de un excelente ambiente institucional por parte de los directivos, hacen posible la integración de las potencialidades que poseen todo el contexto educativo, lo que implica dirigir las metodologías mediante la colaboración y el desempeño de todos para obtener los mejores beneficios en la institución.

- Elaborar los métodos que permitan la colaboración y compromiso de la comunidad educativa, logrando la participación colectiva en la ejecución de los planes, programas y proyectos establecidos a nivel institucional.

- Implementar mecanismos de

comunicación virtual con el fin de informar de manera clara y precisa la situación a nivel institucional y los objetivos planteados durante y después de la pandemia.

- Establecer equipos de trabajo para intercambiar ideas y recursos a manera de reactivar los contextos de discusión para el compartir de información relevante sobre los acontecimientos que ocurren en la institución.
- Ejecutar una gerencia educativa de calidad y creatividad, que se fundamente en el crecimiento personal y social de todos los colaboradores institucionales.
- Actualizar a la comunidad educativa sobre los cambios producidos por la pandemia en el sistema educativo, para que los planes a ejecutar guarden concordancia con la situación que atraviesa el país actualmente.

Control y evaluación. son los métodos de distintos sistemas que permiten medir los resultados obtenidos a fin de corregir, optimizar y elaborar nuevos planes educativos. (Torres, 2014) Por lo tanto hace relevancia a todas las actividades de la gerencia que son establecidas y orientadas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con la planificación planeada durante el año lectivo.

- Analizar los métodos internos y externos con el fin de desarrollar estrategias que cumplan con el plan anual de la institución.
- Establecer los modelos curriculares para el rediseño de programas con el fin de seleccionar las actividades más viables para brindar una excelente educación a distancia.
- Ajustar los diferentes modelos de evaluación para identificar si el proceso de enseñanza impartido es el adecuado.
- Revisar los distintos planes de estudio y programas de cada una de las asignaturas, tomando en consideración los diferentes aspectos educativos, los objetivos a fin de estructurar actividades que promuevan las relaciones de la comunidad educativa.
- Elaborar un sistema para evaluar

el desempeño de los profesores, el personal administrativo, estudiantes y demás integrantes del contexto educativo.

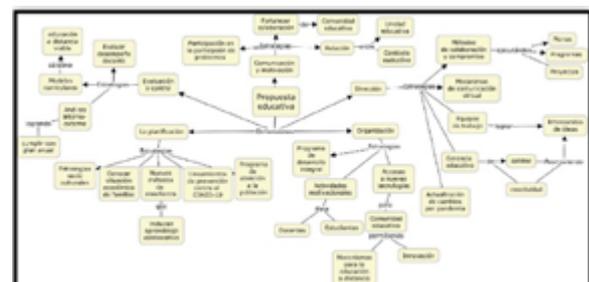
Comunicación y motivación. El gerente debe de establecer la interacción comunicativa con todos los miembros de la institución educativa, con el fin de facilitar la colaboración constante de todos los participantes, estableciendo cada una de las responsabilidades que les corresponde asumir durante su desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto se debe aprovechar toda oportunidad que se presente en la institución para incentivar la participación colectiva con el objetivo de realizar un trabajo productivo.

- Participar en la solución de problemáticas tanto sociales y económicas que se presenta en la institución.
- Detectar la relación existente entre la unidad educativa y el contexto en la que se encuentra ubicada.
- Fortalecer la colaboración de la comunidad educativa con el fin de lograr en las transformaciones institucionales adecuadas ante, durante y después de la pandemia.

Dar soluciones a las distintas necesidades de la comunidad para lograr que se cumpla adecuadamente el proceso de aprendizaje, promoviendo la igualdad.

Figura 1

Propuesta educativa para la escuela fiscal Jaime Nebot Velasco.



Conclusiones

El rol del gerente educativo es de suma importancia para mantener la buena comunicación

entre todos los miembros de la comunidad, así como el liderazgo y la motivación, además de la creación de estrategias que permitan la viabilidad educativa en los diferentes aspectos de la escuela fiscal Jaime Nebot Velasco.

La motivación hacia los docentes es clave para el buen desempeño de sus actividades y la búsqueda de estrategias que permitan que los niños y jóvenes puedan acceder a la educación.

Las políticas públicas son una base importante en la educación, ya que partir de aquí se pueden determinar los procesos y lineamientos por las que va a estar regida cada institución educativa, sea fiscal, fiscomisional o particular. No es posible deslindar la educación con la política.

Una sala virtual de aprendizaje es un medio donde el estudiante podría desarrollar múltiples destrezas, sin embargo, sin una buena comunicación y acceso a ella, las oportunidades de desarrollo podrían verse afectadas por la pandemia de la covid-19.

Referencias bibliográficas

Cañas, D. C., & Hernández, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165. doi:<https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936>

Carriego, C. (noviembre de 2016). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Paraguaya de Educación*(6), 29-35. Obtenido de https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/14509?1500381087

Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>

Corrales Pérez, A., Quijano León, N., & Góngora Coronado, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. Obtenido de <https://www.redalyc.org>

[org/pdf/292/29251161005.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf)

Del Prete, A., & Cabero Almenara, J. (2019). Las plataformas de formación virtual: algunas variables que determinan su utilización. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 11(2), 138-153. doi:<https://doi.org/10.32870/ap.v11n2.1521>

Escandell Montiel, D. (diciembre de 2017). Alfabetismo digital en la enseñanza de segundas lenguas: espacios para una educación adaptada a las necesidades comunicativas de nuestra época. *Doblele*, 3(3), 17-30. doi:<https://doi.org/10.5565/rev/doblele.27>

Fernández Enguita, M. (31 de marzo de 2020). *Una pandemia imprevisible ha traído la brecha previsible*. Obtenido de Cuaderno de campo: <https://blog.enguita.info/2020/03/una-pandemia-imprevisible-ha-traido-la.html>

Flores Orozco, S. (18 de marzo de 2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Obtenido de Repositorio UNAN-Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

García Luna, B. (2016). Evaluación de la gestión educativa. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-la-gestion-educativa-reflexiones/>

García Peñalvo, F. (2020). Evaluación del aprendizaje en entornos virtuales y remotos. *II Ciclo de Capacitaciones por una calidad educativa de nuestro país*. doi:10.5281/zenodo.3903755

García, R., Hernández, M., Díaz Uribe, H., & Morales Vásquez, M. (2017). Ambientes Virtuales de Aprendizaje: un análisis comparado de un Centro de Posgrado. *TECTZAPIC Revista de divulgación*, 3(1). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/tectzapic/2017/01/ambiente-virtual-aprendizaje.html>

Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-

97922002000300007&lng=es&tlng=es

oa?id=65821209

- Hiraldó Trejo, R. (2013). Uso de los entornos virtuales de aprendizaje en la educación a distancia. *EduTec*. Obtenido de https://www.uned.ac.cr/academica/edutec/memoria/ponencias/hiraldó_162.pdf
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., & Bond, A. (2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. *Educause Review*. Obtenido de <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Llorens, F. (29 de abril de 2020). *Docencia de emergencia: cómo cambiar el motor en pleno vuelo*. Obtenido de El blog de Studia XXI: <https://www.universidadsi.es/docencia-de-emergencia-como-cambiar-el-motor-en-pleno-vuelo/>
- Merchán Basabe, C. (2018). Modelamiento pedagógico de Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA). *Tecné, Episteme y Didaxis: TED(44)*, 51-70. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-38142018000200051&lng=en&tlng=es.
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es.
- Ospina Pineda, D. (2014). ¿Qué es un ambiente virtual de aprendizaje? *Programa Integración de Tecnologías a la Docencia*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/boa/contenidos.php/cee1c4c4045aded3a9cecfbcdf9d8db/144/1/contenido/>
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo>
- Pulido Capurro, V., & Olivera Carhuaz, E. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62. doi:<https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>
- Rayón Parra, A., Ledesma Saucedo, R., & Escalera Escajeda, S. (2009). Ambientes virtuales de aprendizaje. *Instituto Politécnico Nacional-IPN*, 1-9. Obtenido de http://investigacion.ilce.edu.mx/panel_control/doc/Rayon_Parra.pdf
- Reyes Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores(7)*, 113-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf>
- Rico Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Tello, C. (2016). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Paraguaya de Educación(6)*, 15-25. Obtenido de https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/14509?1500381087
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=NNT hBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gic a&hl#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Ugalde Villalobos, M., & Canales García, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146/10671>