

# 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:**

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](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](mailto:cined@uned.ac.cr)

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



**Warner Ruiz Chaves**  
**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	
<b>NORMATIVO</b>	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)
<b>PROSPECTIVO</b>	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)
<b>ESTRATÉGICO</b>	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)
<b>ESTRATÉGICO - SITUACIONAL</b>	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)
<b>CALIDAD TOTAL</b>	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)
<b>REINGENIERÍA</b>	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)
<b>COMUNICACIONAL</b>	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)
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	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](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](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.