



## La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19

Curriculum management in public schools in Costa Rica during the COVID-19 virus pandemic

A gestão curricular em escolas públicas da Costa Rica durante a pandemia do vírus da COVID19

Satya Rosabal Vitoria

Universidad Nacional  
Heredia, Costa Rica  
satya.rosabal.vitoria@una.cr

 <https://orcid.org/0000-0002-1450-7836>

Yors Guillermo Solís Vargas

Ministerio de Educación Pública  
Heredia, Costa Rica

yors.solis.vargas@mep.go.cr

 <https://orcid.org/0000-0002-0864-9010>

Recibido - Received - Recebido: 31 / 07 / 2020    Corregido - Revised - Revisado: 22 / 09 / 2020    Aceptado - Accepted - Aprovado: 28 / 09 / 2020

DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3225>

URL: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3225>

**Resumen:** El siguiente artículo tiene como propósito principal analizar el papel de la gestión curricular en centros educativos públicos en tiempos de la pandemia provocada por el virus de la COVID-19 en Costa Rica. Para este cometido se aplicará una metodología de tipo cualitativo que consiste primero, en un estudio bibliográfico; y, segundo, en aplicar entrevistas semiestructuradas a personas directivas de diferentes modalidades administrativas del sistema educativo público. Los resultados del análisis de los datos destacan estrategias y habilidades que debe tener el personal directivo, particularmente desde la gestión del currículo, ante el desafío que enfrentan debido a la crisis sanitaria. Como reflexión final, se expone la necesidad de implementar el paradigma de la complejidad como un modelo oportuno ante la situación actual, así como la necesidad del replanteamiento de la formación, visión y práctica profesional de futuros docentes y líderes educativos del país ante una eventual pérdida del espacio físico de los centros educativos.

**Palabras clave:** Gestión de la educación, Administración de la educación, Educación, Costa Rica, Pandemia, COVID-19

**Abstract:** This paper's primary goal is to analyze curriculum management's role in public schools in pandemic times caused by the COVID-19 virus in Costa Rica. Accordingly, a qualitative methodology will be applied, which consists of a bibliographic study. Secondly, semi-structured interviews will also be applied to the management staff of the different administrative modalities in the public education system. The outcomes of the analyzed data highlight the strategies and the skills that desirable for management staff, particularly in the curriculum management domain, while facing the challenge provoked by the health crisis.

As a final reflection, the need to implement the complexity paradigm as a timely model in the face of the current situation is reviewed. Likewise, the need to rethink teacher and leader training, as well as the vision and professional practice for the country's future teachers and educational leaders before the eventual loss of public schools' physical space, is discussed.

**Key Words:** school management, school administration, education, Costa Rica, pandemic, COVID-19

Educación en tiempos de pandemia: estrategias para la mejora de los procesos educativos





**Resumo:** Este artigo tem por objetivo principal analisar o papel da gestão curricular nas escolas públicas em tempos da pandemia provocada pelo vírus da COVID-19 na Costa Rica. Para tal fim será aplicada uma metodologia de tipo qualitativo que consiste primeiro, em um estudo bibliográfico; e , segundo, em aplicar entrevistas semiestruturadas a pessoas diretivas de diferentes modalidades administrativas do sistema educacional público. Os resultados da análise dos dados destacam estratégias e habilidades que o pessoal diretivo deve ter, particularmente desde a gestão do currículo, perante o desafio que enfrentam devido à crise sanitária. Como reflexão final, levanta a necessidade de implementar o paradigma da complexidade como um modelo oportuno nesta situação, assim como a necessidade de reformulação da formação, visão e prática profissional de futuros docentes e líderes educacionais do país diante da eventual perda do espaço físico nos centros educativos.

**Palavras-chave:** Gestão da educação, administração da educação, educação, Costa Rica, pandemia, COVID-19

## INTRODUCCIÓN

La educación se concreta a través del currículo, este es el eslabón entre la política educativa y curricular de un país y los aprendizajes del grupo de estudiantes en las aulas (Unesco, 2011). Uno de los pilares de la gestión educativa es el área curricular de los centros escolares. Si bien es cierto todos los demás recursos (físicos, financieros, humanos) son también parte fundamental dentro de la organización y la administración de una institución; el currículo debe verse como el cimiento principal, a partir del cual los demás deben funcionar.

Siguiendo esta idea, el trabajo de las personas directivas (quienes son encargadas de la administración de los centros educativos) en relación con la gestión curricular propiamente de cada centro es la de contribuir de manera positiva al desempeño del trabajo docente, “desplegando múltiples acciones de gestión y coordinación pedagógica que configuran un sistema de actividades para la transformación continua en función del mejoramiento de la calidad de los procesos educativos, siendo su fin último asegurar el aprendizaje de todo el estudiantado” (Beltrán, 2016, p. 2).

Hoy la educación y la sociedad en general está viviendo una crisis sanitaria que está golpeando todas las dimensiones del ser humano. Aunque la educación, en este sentido, no es la más perjudicada por la pandemia del virus responsable de la COVID-19 (Coronavirus Disease 2019), como sí pueden ser la salud y la economía, es necesario replantear la enseñanza para que los procesos educativos no se pierdan y la formación continúe, aunque la opción sea de manera no presencial o virtualmente desde los hogares de cada estudiante.

Ante esta emergencia, la administración de los centros educativos se ha reinventado principalmente en el aspecto curricular, ya que su funcionamiento tradicional no es capaz de atender la situación de aislamiento actual. El personal directivo, en conjunto con el equipo de docentes (quienes son los que al final accionan concretamente el currículo), han replanteado la manera de llevar a la práctica los planes y la política educativa que el país ha asumido.

De ahí que un estudio que pretenda resolver la pregunta ¿cómo está gestionando el personal directivo la dimensión curricular de su centro de enseñanza en tiempos de pandemia? se vuelve fundamental en momentos en que el apoyo colectivo y el diálogo entre las distintas modalidades de la administración educativa se torna más necesario de lo habitual.

Antecedentes investigativos en relación con la gestión curricular y una situación como la que se está viviendo actualmente son escasos al momento de realizarse esta investigación, pero sí se pueden referenciar trabajos en Costa Rica que se han llevado a cabo en el campo de la dimensión curricular de centros educativos, por ejemplo, Arroyo (2009); Murillo (2012); García, Cerdas y Torres (2018); Ramírez y Quesada (2019). De estos textos, el de García, et al., (2018) es el que guarda mayor relación con la presente investigación, ya que se centra específicamente en el análisis de la gestión curricular en Costa Rica; se trata de una investigación que, basada en las opiniones de docentes y personal directivo, obtiene como

resultado que la gestión curricular está vinculada a los procesos áulicos y a las redes de apoyo del centro educativo; así como la afirmación, de que el fracaso escolar está relacionado con el apoyo de la familia y el poco esfuerzo estudiantil, mientras que la promoción refiere al éxito del cuerpo docente. Como recomendaciones finales, instan a abrir más espacios de diálogo interinstitucional y con la comunidad educativa; una visión más integral de la gestión curricular por parte de las instituciones de formación superior; y, mayores esfuerzos para vincular a toda la comunidad educativa como responsables del éxito o fracaso estudiantil.

En cuanto a la esfera internacional, algunos autores que hacen referencia al tema en estudio son Poggi (1998), Castro (2005), Ortiz (2013), Soler y Martínez (2014), Alvarado, (2019). Este último autor señala en su estudio algunas herramientas teórico-metodológicas para gestionar el currículo desde propuestas brindadas por docentes, concluye con la afirmación de que son estos quienes deben construir el currículo tomando en cuenta el contexto y siguiendo un proceso sistemático de integración de todos los elementos posibles del acto educativo (Alvarado, 2019).

En esta investigación, se va a analizar el *cómo* una dirección escolar le ha hecho frente a la pandemia del virus de la COVID-19, particularmente desde la dimensión curricular. Entendiendo esta, como el proceso dinamizador del quehacer educativo en relación con el *qué*, el *cómo*, el *cuándo* enseñar (García et al., 2018). Este *cómo* hace referencia a las estrategias y habilidades que debe mostrar el personal directivo ante el desafío de hacerle frente a la pandemia.

Ante esto, Pozner (2000) plantea algunas de las estrategias que considera importantes para la gestión educativa, por ejemplo, la centralidad en lo pedagógico, el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación, el mantenimiento de culturas organizacionales cohesionadas hacia una visión de futuro, el asesoramiento y orientación constante.

En cuanto a las habilidades, en el “Manual descriptivo de clases de puestos docentes” de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, (2011) se propone, para los puestos de dirección de centros de enseñanza general básica, las siguientes habilidades:

*Liderazgo, habilidad para la comunicación oral y escrita, capacidad analítica, habilidad para redactar, habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno, iniciativa, creatividad, habilidad para adaptarse y tolerar la crítica, habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión. (p. 4)*

En relación con los desafíos, Pozner, (2000) expone algunos que pueden aprovecharse como referentes en la gestión curricular ante una crisis: anticipación, liderazgo, delegación, resolución de problemas, negociación, trabajo en equipo, participación.

Estas estrategias, habilidades y desafíos se han puesto a prueba desde el 16 de marzo del presente año, cuando se emitió un comunicado por parte del Gobierno de Costa Rica (Ministerio de Salud, 2020) en el cual se informa que las clases se suspenden y que la población debe mantenerse en aislamiento en sus hogares debido a la propagación, en el país, del virus de la COVID-19,

*Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (Organización Mundial de la Salud (OMG), 2020)*

En vista de esto, la educación inicia un nuevo periodo en la historia no solamente del país, sino también del mundo. Si bien ya existían métodos para clases virtuales o no presenciales en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), por ejemplo la telesecundaria, desde el 16 de marzo toda



enseñanza se debe planificar desde este tipo de metodologías. Se puede afirmar que esta nueva forma de impartir lecciones no llega en un momento de nula globalización, pero también se puede contra afirmar que tampoco llega en tiempos de avance tecnológico completo en Costa Rica.

Debido a esto último, el MEP generó una directriz, conocida como *Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia* (MEP, 2020); en esta, se establece que el personal directivo debe, en primera instancia, diagnosticar el nivel de conectividad digital a internet de la población estudiantil a cargo, para luego determinar una serie de cuatro etapas para continuar el proceso educativo. Con la ayuda del personal docente, cada profesor deberá sondear en cuál etapa están sus estudiantes y emplear guías de trabajo autónomo, ya sea de manera asincrónica o sincrónica, dependiendo del escenario de conectividad en el que se encuentren sus estudiantes.

El trabajo del administrativo en cuanto al área curricular ahora tiene nuevas funciones: tabular los escenarios de conectividad en los que se encuentran los grupos de estudiantes de cada centro educativo; revisar las guías de trabajo autónomo de cada docente; revisar el presupuesto económico para casos en los que se deba brindar guías impresas o dispositivos tecnológicos para que no se impida el aprendizaje no presencial o virtual; emitir comunicados, programar reuniones, elaborar circulares a la comunidad educativa; entre otras funciones, todo de manera virtual.

Siguiendo con la definición, antes mencionada, de gestión curricular en García et al. (2018), lo que más ha cambiado en el área curricular no es el qué, más bien es el *cuándo* y, principalmente, el *cómo*. El *qué* siguen siendo los mismos contenidos, programas y fundamentos, aunque ya no se espera que se logren al cien por ciento. El *cuándo* ha cambiado, la educación pública está sufriendo un retraso y, aunque hay esfuerzos por retomar la práctica pedagógica, esta ya no se está realizando y planificando como normalmente se hace. Tampoco el *cómo* se está llevando a cabo del modo que habitualmente se efectúa, este es el aspecto curricular que más retos enfrenta, ya que el replanteamiento pedagógico en este sentido es total.

Ahora, cinco meses después (agosto, 2020), la educación pública es completamente de acceso remoto y, en el mejor de los casos, de manera sincrónica a través de medios tecnológicos. Aún no se sabe exactamente el regreso a la presencialidad que, seguramente será reducida y con amplias medidas de higiene. Lo que sí está claro es que la realidad educativa ya no es la misma y probablemente ya no lo vuelva a hacer.

El apoyo que brinde la tecnología de ahora en adelante va a ser fundamental, es por esto por lo que recolectar y analizar información en cuanto a las habilidades, estrategias y desafíos que han presentado el personal directivo en las diferentes modalidades de la administración educativa durante la pandemia, representan datos muy relevantes para comprender y replantearse nuevas formas de gestionar el currículo a partir de crisis como la que se está viviendo.

El objetivo principal de este estudio es analizar las diversas perspectivas de las personas directivas de preescolar, primaria y secundaria del sistema educativo público en relación con la gestión curricular desarrollada en tiempos de esta pandemia. Así también, serán objetivos específicos:

- Identificar las diversas estrategias que las distintas personas directivas están implementando en el área curricular para hacerle frente a la pandemia.
- Reconocer los desafíos curriculares que el personal directivo está enfrentando desde cada modalidad administrativa en el sistema educativo público.
- Definir las habilidades que gestores curriculares deben poner en práctica para afrontar esta crisis.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, se realiza una exploración más descriptiva del objeto de estudio, fundamentada en un proceso inductivo que sirve de base para crear nuevas perspectivas teóricas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La propuesta metodológica planteada aquí es de tipo fenomenológico con una profundidad descriptiva. Pretende conocer y aproximarse al fenómeno de estudio sin ningún prejuicio y con una mayor flexibilidad. Esto con la finalidad de que se expongan las experiencias comunes del grupo participante desde su propia naturaleza, pero no necesariamente se van a generalizar los resultados, sino más bien se van a describir las prácticas que implementan y las habilidades que requiere el personal directivo, además de los desafíos que se le presentan en el desarrollo de la gestión curricular de los centros educativos que lideran en tiempos de pandemia.

En este sentido, se muestra la realidad que está viviendo la persona directora de diversos ciclos del sistema educativo público costarricense, en la gestión de los diferentes procesos curriculares que se realizan en los centros educativos, todo esto en el contexto de la pandemia de la COVID-19 que se experimenta a nivel mundial. Todo esto con el fin de comprender e interpretar, de manera más amplia y profunda, los efectos que puede tener esta crisis en el trabajo que desarrolla el personal directivo, y de esta forma poder aportar al área de la administración educativa, un nuevo conocimiento sobre el fenómeno estudiado.

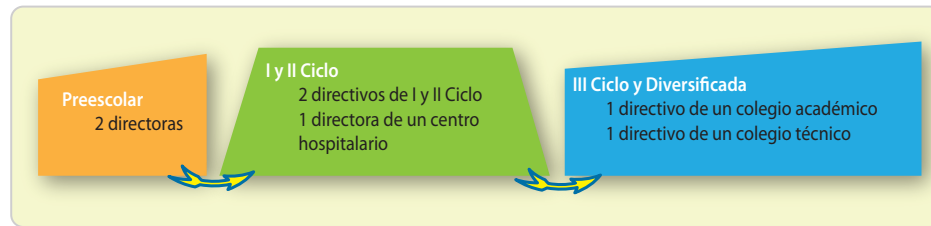
De acuerdo con lo anterior es pertinente mencionar lo que indica Gurdían (2007) acerca de la investigación cualitativa,

*La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad, en este caso socioeducativa, a través de los ojos de las y los sujetos actuantes, esto es a partir de la percepción que ellas y ellos tienen de su propio contexto. Recordemos que la realidad se construye socialmente, es histórica y cambia constantemente (p. 200).*

En el mismo contexto de esta investigación se definen tres categorías o unidades de análisis que delimitan el tema y a su vez se convierten en la base para la recolección y el análisis de los datos; es importante aclarar que a partir de los resultados obtenidos emergen subcategorías que vienen a complementar estas unidades de análisis definidas previamente. Asimismo, al estar el objeto de estudio enfocado en el ámbito de la administración educativa, la población participante en esta investigación se conforma por un grupo de personas directoras, tanto del área de preescolar y de I y II ciclos, como de III ciclo y diversificada (ver Figura 1). Para delimitar la población participante se define una muestra de forma intencionada y de tipo no probabilística, ya que esta selección depende de las características necesarias que requiere este estudio, como es el caso del personal directivo de instituciones públicas como una representación de todo el universo. Sin perder de vista a la vez, de que este grupo de informantes enriquece la recolección y análisis de los datos en consecuencia con los objetivos planteados inicialmente.

A continuación, se detalla en la figura 1 los sujetos participantes de esta investigación.

Figura 1. Población participante del estudio



Fuente: Elaboración propia (2020).

La selección de este grupo de informantes se hace para obtener una muestra representativa de cada uno de los diferentes ciclos del sistema educativo público costarricense, de manera que se pueda alcanzar una mirada más amplia, desde diversas perspectivas, de la realidad que experimentan los centros educativos en tiempos de pandemia.

Por otro lado, en congruencia con el enfoque cualitativo, se realiza la recolección de datos sin cálculo numérico para la elaboración de preguntas de la investigación (Hernández, et al., 2014); por lo tanto, se plantea una entrevista a profundidad con el objetivo de indagar ampliamente todo tipo de información relativa a los objetivos del estudio.

Esta entrevista consta de tres preguntas que hacen referencia a cada una de las unidades de análisis; la primera pregunta refiere a las estrategias que está implementando en el área curricular para hacer frente a la crisis de la pandemia; la segunda pregunta, va relacionada a los desafíos que se presentan en la gestión curricular en el mismo contexto de la crisis actual; y, la última, tiene que ver con las habilidades que debe tener la persona directiva de un centro educativo en la gestión curricular en tiempos de pandemia.

Las entrevistas fueron aplicadas de manera individual, por medio de una plataforma tecnológica debido a la situación de la COVID-19 y el distanciamiento social exigido por las autoridades de salud del país. Esta entrevista se valida con dos expertos profesionales en el área de la administración educativa que se entrevistaron con el objetivo de analizar la claridad, pertinencia y profundidad de las preguntas del instrumento.

El contexto general en el que se desarrolla esta investigación es en el sistema educativo público de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19, entre los meses de marzo y agosto del año 2020. Específicamente, se recolectó información de personas directivas de las provincias de Heredia, Alajuela y San José; en los ciclos de preescolar, I y II ciclo (primaria) e III ciclo y educación diversificada (secundaria). Debido a la crisis sanitaria, la educación de todo el país se suspende a partir del 16 de marzo y después de esto, las funciones de gestión educativa (y curricular) se han tenido que llevar a cabo casi enteramente desde el contexto virtual que ofrece la plataforma Microsoft Teams®, la cual es el medio oficial del MEP para la comunicación con todas las y los funcionarios de esta cartera; aunque también se han utilizado otras vías como las llamadas telefónicas, las aplicaciones de mensajería instantánea para celulares y, en ocasiones, bajo estrictas medidas de higiene, presencialidad en la institución a cargo.

Los resultados obtenidos de las entrevistas se desarrollan en tres momentos, el primero tiene que ver con la agrupación y clasificación de los datos, con el fin de reducir la información, generando este proceso nuevas subcategorías que permiten organizar más claramente la información obtenida. A partir de esta clasificación y subcategorías emergentes, los datos sufren una transformación en la cual ya no se evidencian los aportes individuales de cada persona directiva, sino que se entrelazan los resultados para

una mejor comprensión. Por último, se realiza el análisis de los datos, tratando de establecer un diálogo crítico entre la información obtenida y la teoría enmarcada para esta investigación.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos por parte de las personas directoras entrevistadas, se procede a analizar los datos, lo cual se realiza en tres momentos diferentes, con el fin de organizar, sintetizar y clasificar la información. En una primera etapa, se agrupan los resultados de las personas informantes por cada una de las categorías definidas para el estudio. De esta manera surgen nuevas subcategorías que permiten una mejor comprensión de los datos, para luego, en el segundo momento, establecer puntos de encuentro que permiten determinar patrones e ideas recurrentes y así poder, en la última etapa, analizar los resultados obtenidos y realizar una confrontación teórica en algunos aspectos que derive a una reflexión más profunda y crítica de la información.

En la figura 2, se pueden observar las categorías y subcategorías de análisis establecidas a partir de los objetivos inicialmente planteados. De cada una de estas categorías emergen las subcategorías que surgen de los mismos resultados de las entrevistas.

Figura 2. Categorías y subcategorías de análisis



Fuente: Elaboración propia (2020).

En consecuencia, con esta categorización, se presentan a continuación los principales hallazgos que deriva esta investigación realizada con personas directoras de los diferentes ciclos del sistema educativo público.

### Estrategias implementadas en el área curricular

Para agrupar de una manera más comprensible esta categoría, se clasificaron los resultados de acuerdo con los tres ciclos establecidos por el sistema educativo, esto con el objetivo de contextualizar más la realidad que vive el personal directivo y así establecer, en un principio, fronteras que pueden ayudar a situar más claramente las razones de la implementación de estrategias desarrolladas en su gestión curricular. Más allá de las estrategias ya referenciadas anteriormente en Pozner (2000), en la tabla 1 se pueden observar algunas de las estrategias planteadas por las distintas personas directivas entrevistadas.



**TABLA 1**

Estrategias implementadas en el área curricular para hacerle frente a la crisis de la pandemia

Ciclo Preescolar	I y II Ciclo	III Ciclo y Diversificada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación constante con las docentes y después una cadena con el contacto con las familias.</li> <li>Se esperó a que llegaran las guías de trabajo autónomo y orientadas con la asesora de preescolar.</li> <li>Muchas capacitaciones, Regionales, Circuitales e Institucionales.</li> <li>El objetivo siempre fue mantenerse en las casas. (claridad en el objetivo).</li> <li>Se envía el material físico sin recargarse de trabajo, se les alistó un paquete de materiales para desarrollar las habilidades en la casa.</li> <li>Los papás han asumido el rol del docente, se les informó para tratar de empoderarlos, ellos han jugado un papel muy importante, han trabajado las rutinas, manejo de límites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo creando líderes para formar otros líderes desde el liderazgo transaccional y así se empoderan y se dan acompañamiento.</li> <li>Se dan autocapacitaciones entre el mismo personal de acuerdo con las fortalezas de cada uno.</li> <li>Acercamiento con los padres de adecuaciones significativas por parte de la gestión y así hacer conversatorios para el apoyo de ese niño.</li> <li>Conversatorios y capacitaciones.</li> <li>Apoyarse con otros colegas directores, acompañamiento y ayuda mutua.</li> <li>Flexibilizamos y dimos más prioridad al contexto familiar y emocional con hábitos, escenarios: si tienen tecnología o no, material impreso, pago de internet, etc.. y empezar a desarrollar los temas, pero temas pertinentes al contexto en el que se encuentran: manejo del enojo, estrés, etc., y a partir de ahí trabajar las técnicas de estudio. (adolescentes).</li> </ul>	<p>En una primera etapa de la pandemia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realicé un comité tecnológico con los docentes para el acercamiento con las estudiantes.</li> <li>Se creó un blog institucional y se despliega una carpeta por cada nivel y materia y desde ahí se hacían prácticas.</li> <li>Tiene coordinador académico y coordinador de departamento, entonces el rol de la directora es supervisar que todos trabajen.</li> </ul> <p>En una segunda etapa de la pandemia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con Teams con guías de trabajo mensuales y yo los reviso y los subo al blog. (Yo soy muy controladora).</li> <li>Los papás pueden ingresar al blog.</li> <li>La información se maneja por Facebook también.</li> <li>Reuniones cada 15 días con los profesores, por nivel y con coordinadores, se ve uno a uno los casos de los estudiantes para dar seguimiento.</li> <li>Alerta temprana para las chicas que no se conectan y se hace contacto con ellas si no tienen internet se les da el material impreso.</li> <li>No todos los docentes trabajan la tecnología, los más hábiles (2), dan el acompañamiento a los docentes y cursos virtuales por medio de Teams en una sala de capacitación donde se suben tutoriales y videos para capacitarse.</li> <li>Acompañamiento permanente de la directora a los docentes desde un principio.</li> <li>Acompañamiento a los docentes en diversas áreas: Conectividad, en las guías de trabajo autónomo y ahora guías de trabajo base (dosificaron el contenido) es para que las vieran, pero esto está en la caja de herramientas del MEP (programa de transformación curricular), aquí están las guías y ahora se cambió la metodología y que entendieran que era una guía no un libro.</li> <li>Se les dio acompañamiento personalizado para el uso de las herramientas tecnológicas con el apoyo de los profesores de informática.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Según las personas directoras entrevistadas, cuando inició la suspensión de clases debido a la pandemia, los grupos de estudiantes y docentes dejaron el trabajo presencial de las aulas, por lo tanto, se tuvo que hacer cambios significativos en los centros educativos, especialmente en las estrategias utilizadas tradicionalmente para la gestión curricular y administrativa.

Como se puede observar en la tabla 1, en preescolar y I y II ciclo el trabajo desarrollado incluye directamente a las familias, las cuales juegan un rol muy relevante en el acompañamiento del grupo de estudiantes en el proceso educativo, para esto era necesario, como menciona una de las directoras entrevistadas, empoderar a los miembros encargados, ya que ellos asumieron un papel protagónico en la formación de sus hijos e hijas, especialmente en el seguimiento de los hábitos de estudio, rutinas diarias y disciplina.

Además, una de las estrategias prioritarias de la gestión curricular en los tres ciclos fue el conocer más la realidad que estaba viviendo el grupo de estudiantes a cargo, sobre todo en el acceso a internet y así poder establecer nuevas estrategias de apoyo a los hogares para el desarrollo de los procesos educativos no presenciales, por medio de la entrega de materiales impresos y didácticos. En este sentido, una de las entrevistadas indica la necesidad de generar mecanismos para establecer alertas tempranas de estudiantes que no están siguiendo sistemáticamente las prácticas en línea, y así poder dar seguimiento a este tipo de casos para entregarles, si es necesario, el material impreso.

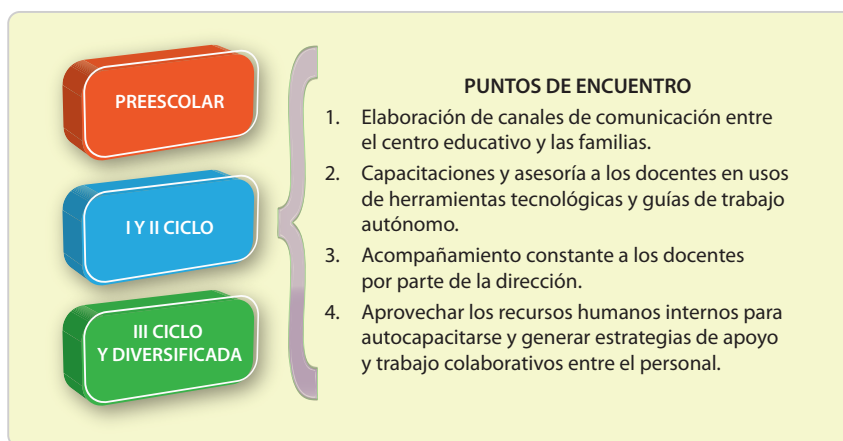




Por otro lado, un aspecto importante mencionado por un director de I y II Ciclo, es la necesidad, generada en tiempos de pandemia, de apoyarse con otros colegas para acompañarse y compartir estrategias exitosas que puedan adaptar a su centro educativo, y así hacer más funcionales los procesos de gestión. Esto último incluso ya está en la actual Política educativa, MEP, (2017), en el apartado sobre la transformación de la gestión educativa, se menciona la construcción de redes de apoyo para el intercambio de buenas prácticas.

En este mismo contexto, se observan estrategias de la gestión curricular comunes entre el grupo de informantes de la investigación, indistintamente del ciclo al que pertenece el centro educativo a su cargo; a las mismas, les otorgan un peso significativo, por la necesidad que emerge en la crisis de la pandemia de adaptar los procesos de enseñanza no presencial, donde se evidencia que estas estrategias son indispensables en cualquier nivel del sistema educativo. Precisamente en la figura 3 se pueden observar algunos de estos puntos de encuentro.

**Figura 3.** Puntos de encuentro entre los ciclos en relación con las estrategias implementadas en la gestión curricular



Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se muestra en la figura 3, son varios los puntos comunes que comparten las personas directoras en relación con las estrategias de gestión curricular que desarrollan en tiempos de pandemia. Los elementos principales y recurrentes son la comunicación, la capacitación, el empoderamiento, el acompañamiento y el apoyo grupal en el uso de las herramientas tecnológicas. Aquí también se podría citar la Política educativa (MEP, 2017), en cuanto que desde su publicación insiste en la necesidad de una ciudadanía cada vez más digital y tecnológica.

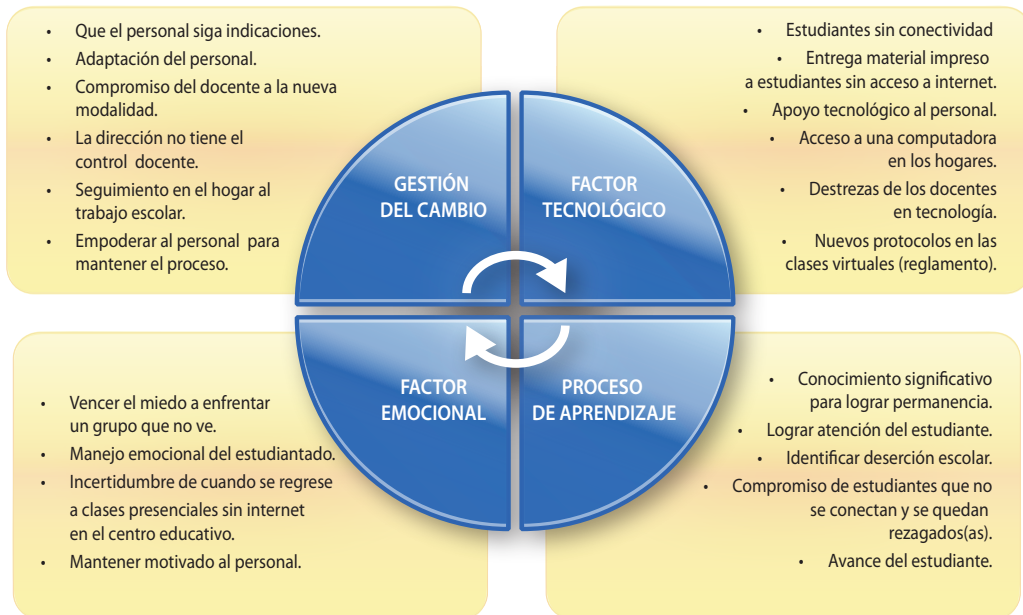
Varias de las personas entrevistadas mencionaban, muy categóricamente, la necesidad de fortalecer estas habilidades tecnológicas primero en ellas, para poder después acompañar a su personal en este proceso, ya que, en definitiva, comentaban, es una necesidad generalizada que se evidencia en esta crisis.

## Desafíos que se presentan en la gestión curricular

La segunda categoría responde a los desafíos que actualmente se están enfrentando en la gestión curricular debido a la pandemia. Como se mencionó anteriormente, Pozner (2000) destaca la anticipación, el liderazgo, la delegación, la resolución de problemas, la negociación, el trabajo en equipo, la participación, como desafíos que pueden aprovecharse como referentes en la gestión curricular ante una crisis.

Cuando se agrupan y organizan los resultados de la población total participante en este estudio, en relación con los desafíos, emergen cuatro subcategorías que permiten clasificar e interpretar la información de una manera más clara con elementos que evidencian la realidad que vive el personal directivo en tiempos de pandemia. La figura 4 muestra los resultados obtenidos agrupados en las cuatro subcategorías emergentes.

**Figura 4.** Desafíos que se presentan en la gestión curricular en tiempos pandemia



Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se observa en la figura 4, la gestión del cambio, el factor tecnológico, el factor emocional y el proceso educativo son los grandes componentes que integran los desafíos que mencionan las personas directoras entrevistadas. Y dentro de cada uno de estos componentes o factores existen una serie de elementos, acciones, inquietudes y preocupaciones, por parte de los líderes educativos, que evidencian la crisis mundial por el virus de la COVID-19 y su impacto en el ámbito educativo.

La situación actual muestra, en definitiva, una transformación de la gestión que realiza el personal directivo de los centros educativos, por lo cual se deben generar cambios en todas las áreas; estos cambios a su vez se convierten en desafíos, al no tener respuestas ni estrategias claras para la ejecución de los procesos de gestión, debido a lo abrupto que fue la necesidad de adaptar la mediación pedagógica a la no presencialidad. Esto a través de plataformas y herramientas tecnológicas con las cuales no se cuenta con una gran experticia; a pesar de que desde inicios de siglo, incluso antes, en investigaciones como la de Pozner (2000), así como en la Política educativa actual, MEP (2017), ya se destaca la inminente trascendencia de la tecnología en la educación.

Estos retos que afronta la persona directora tienen que ver con cambios que son necesarios en su gestión y que a la vez requieren de un seguimiento, como es en el caso del grupo docente y su adaptación a las nuevas metodologías de enseñanza a la distancia, lo que implica empoderarlos en herramientas y estrategias de mediación tecnológica, que, según los entrevistados, es uno de los mayores desafíos. Y a partir de esto, surgen otros retos para la gestión, como es comprometer al personal docente en este proceso, sin tener un control directo del desarrollo de sus funciones, según indican la población entrevistada.

Aunado a lo anterior, se suma a estos desafíos, la población estudiantil y las familias con condiciones, en muchos casos desfavorables, para desarrollar un proceso educativo en los hogares, trayendo consecuencias de la permanencia en el sistema del estudiantado y la calidad del aprendizaje de los contenidos del plan de estudios, lo cual implica el rezago de cierta población, entre otros retos, que la persona directiva tiene que responder por la crisis actual, según indican los resultados obtenidos de las entrevistas.

Finalmente, otro factor que indica la mayoría de las personas participantes del estudio es el emocional. Debido a la incertidumbre que genera esta situación en todos los actores y niveles educativos, mantener motivado al personal, es otro gran reto que debe superar el líder educativo. También, un elemento de este componente del factor emocional que llama mucho la atención tiene que ver con *vencer el miedo a enfrentar un grupo que no ve*, según mencionaron dos directoras, haciendo alusión a todos los procesos de seguimiento que tienen que desarrollar con el personal docente, por medio de plataformas tecnológicas.

## Habilidades de la persona directora en la gestión curricular en tiempos de pandemia

La tercera y última unidad de análisis de este estudio refiere a las habilidades que requiere la persona directora en la gestión curricular que desarrolla en el centro educativo, en el contexto de la pandemia que Costa Rica está experimentando.

De acuerdo con los datos obtenidos emergen dos subcategorías que agrupan todas esas habilidades requeridas que, según la población entrevistada, son necesarias para la gestión del currículo, las cuales son las habilidades de gestión y las personales.

### Habilidades de gestión

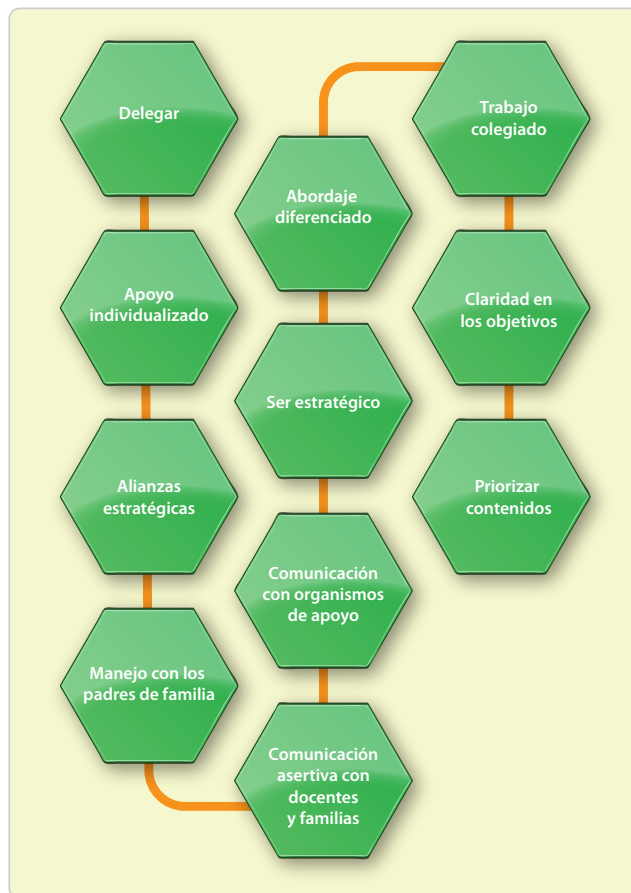
La figura 5 muestra las habilidades de gestión, que los tiempos de pandemia demanda en la persona directora, según indican los datos obtenidos.

Estas habilidades, algunas ya mencionadas anteriormente en el "Manual descriptivo de clases de puestos docentes", evidencian su relevancia especialmente durante la situación actual provocada por el virus de la COVID-19. Las personas directoras debieron adaptar las prácticas de gestión, que cotidianamente desarrollan en las instituciones, a una metodología no presencial, es decir, sin el personal ni la población estudiantil presentes en las aulas. Por lo cual se volvió urgente implementar estrategias de acuerdo con las nuevas necesidades que demanda el contexto existente, que a su vez requiere generar habilidades que probablemente la educación presencial no exigiría de una manera tan sistemática y prioritaria.

La población entrevistada expresa muy claramente, que no es que estas habilidades no se requieren en un contexto "normal" del proceso educativo, pero en este momento histórico específico que se vive, estas habilidades de gestión se vuelven protagonistas e indispensables en la cotidianidad de la persona directora, como es el caso del apoyo más individualizado al grupo docente, priorizar contenidos del plan de estudios, un mayor trabajo colegiado con los diferentes organismos de apoyo, las familias y el grupo de docentes, además de delegar en personas estratégicas ciertas funciones para el apoyo de la dirección del centro educativo, así como también empoderar a las familias para que el estudiantado se mantenga dentro del sistema, mediante una comunicación constante y asertiva.



**Figura 5.** Habilidades de gestión de la persona directora en la gestión curricular en tiempos de pandemia



Fuente: Elaboración propia (2020).

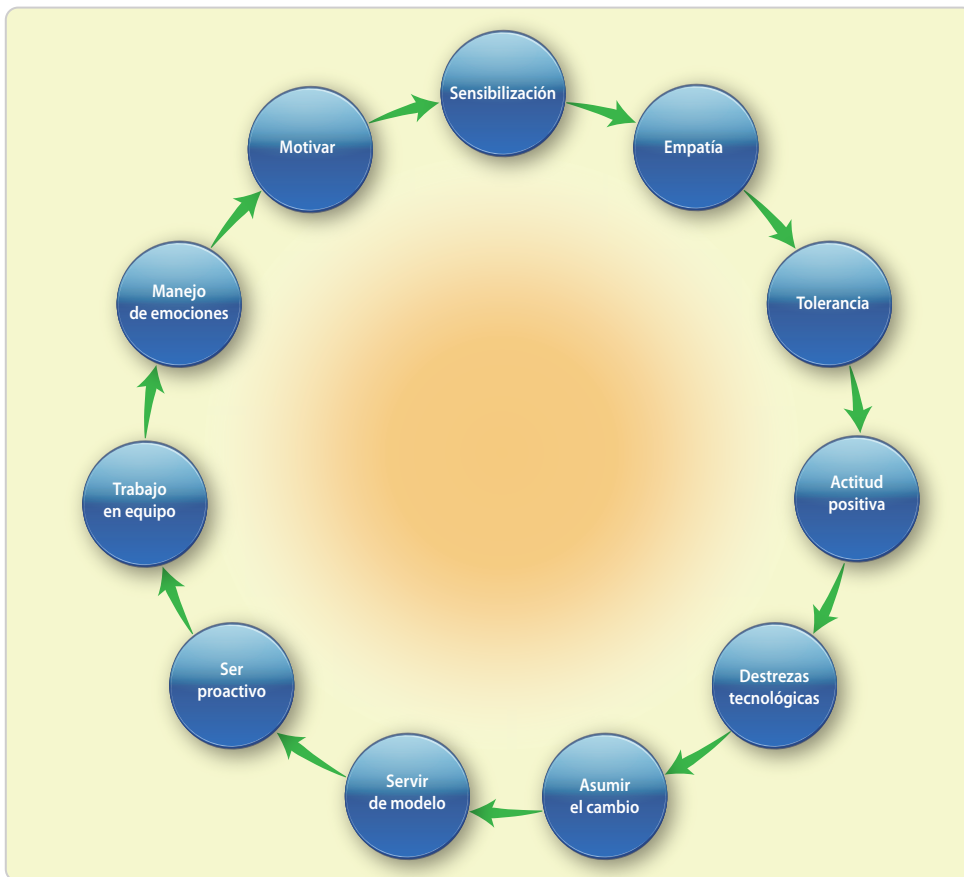
## Habilidades personales

Las habilidades de gestión, mencionadas anteriormente, se vuelven insostenibles sin el acompañamiento de algunas habilidades personales que necesitan emerger en momentos de crisis como la actual.

El grupo informante coincidió con muchas de las habilidades personales requeridas por el personal directivo en estos tiempos y que son una necesidad para enfrentar los cambios que se han presentado, las cuales se resumen en la figura 6.

No son todas las habilidades personales que se pueden citar ante una crisis que requiere un replanteamiento tanto profesional como personal, pero son algunas que este personal directivo ha descubierto, potenciado o transformado ante estos momentos de incertidumbre.

**Figura 6.** Habilidades personales de las y los directivos en la gestión curricular en tiempos de pandemia



Fuente: Elaboración propia (2020).

No son todas las habilidades personales que se pueden citar ante una crisis que requiere un replanteamiento tanto profesional como personal, pero son algunas que este personal directivo ha descubierto, potenciado o transformado ante estos momentos de incertidumbre.

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar, la gestión curricular es el componente medular en la administración de centros educativos. El reto que implica dirigir una institución con esta perspectiva clara, en tiempos de pandemia, es trascendental, ya que el proceso educativo no se está desarrollando en un espacio físico. La coordinación, el control administrativo y el seguimiento del proceso educativo, así como las reuniones de personal, las consultas familiares, el acompañamiento a docentes o el control de la planificación curricular por parte de la persona directiva, todo ahora es virtual.

Sin embargo, aun cuando se presenten los desafíos descritos por las distintas personas directivas, según la segunda categoría (*necesidad de adaptarse al cambio y al uso de la tecnología, tomar en cuenta el factor emocional ante la crisis y el nuevo proceso de aprendizaje de manera no presencial o virtual*), pueden surgir nuevas estrategias o adecuar otras, como se pudo observar en los resultados obtenidos de acuerdo con la primera categoría, (*elaborar canales de comunicación, buscar capacitaciones y asesorías en el uso de*



*herramientas tecnológicas, acompañar al personal y generar medios de apoyo y trabajo colaborativo*), las cuales permiten minimizar las amenazas que conlleva la crisis actual, y a la vez evidencian la necesidad que tiene la gestión de un centro educativo de adaptarse a los cambios y ser flexible ante contextos, condiciones y circunstancias diversas que se presenten.

Es así como esta crisis muestra la necesidad de un cambio de paradigma en el sector de educación que, aunque ya existe una iniciativa plasmada en la Política Educativa del país para trascender el paradigma tradicional con el que se han fundamentado los procesos educativos durante mucho tiempo, el personal directivo consultado no hizo alguna referencia al respecto. Se trata del paradigma de la complejidad, nuevo fundamento conceptual de la educación costarricense (MEP, 2017). Este modelo, como lo afirma su autor, Morin (1994 y 1999), pretende que las personas se preparen ante lo inesperado, ante la incertidumbre; promueve una visión integral y transdisciplinaria de las distintas especialidades educativas; motiva a que haya mayor conexión con el contexto local, pero sin dejar de lado el contexto global; que haya mayor visión de redes de apoyo y de comunicación, mayor diálogo y mejor ética de la comprensión humana.

Este paradigma puede convertirse en una respuesta, no solamente a los cambios actuales, sino a la vez significar un modelo de gestión ante cualquier otro reto o evento inesperado a futuro que pueda sufrir la sociedad, y ante lo cual se requiera de una visión más global y transgresora de las estrategias y metodologías acostumbradas hasta ahora. En este contexto, un posterior estudio que investigue la implementación del paradigma de la complejidad como modelo para enfrentar la crisis podría brindar resultados oportunos ante una situación de emergencia como la actual.

Aunado a lo anterior y en relación con la tercera categoría, se requiere, evidentemente, de habilidades especiales por parte de la persona directiva para sobrellevar los cambios que ha traído la pandemia, como las mencionadas por el grupo entrevistado (*delegar, coordinar, crear alianzas o comunicar eficazmente*), las cuales se han convertido en virtudes administrativas que, acompañadas con habilidades personales como *motivar, ser tolerante, mantener actitud positiva, ser proactivo y trabajar en equipo*, permiten que el panorama se vuelva más alentador y las posibilidades de continuar con el proceso educativo y su gestión en momentos de crisis se tornen más esperanzadoras.

Todas estas estrategias y habilidades, desde la voz de los que están al frente de la gestión educativa, representan una valiosa reflexión en tiempos de crisis sobre cómo “mantener a flote”, en conjunto, la administración de un centro educativo y la educación misma del país; a su vez se convierte en un aporte para otros profesionales que realizan las mismas funciones, como una oportunidad de compartir prácticas de gestión más pertinentes en tiempos diversos, y fortalecer algunas destrezas requeridas para hacer frente a la realidad actual que viven los centros.

Como reflexión final, en cuanto a los centros educativos, la crisis de la pandemia ha vislumbrado la eventual pérdida de su espacio físico y ha significado el traslado hacia una educación no presencial o completamente virtual; esto ha evidenciado vacíos sustantivos en la puesta en práctica del ejercicio profesional de educadores y personas directivas en relación con el uso de las herramientas tecnológicas, lo que implica la necesidad de un replanteamiento de la formación, visión y práctica profesional de futuros docentes y líderes educativos del país. Ante esto, una propuesta futura de investigación relacionada con la pertinencia de los planes de estudio de las universidades que ofrecen la carrera de administración educativa ante la incertidumbre que han presentado los contextos educativos en momentos de crisis es un proyecto necesario.

## REFERENCIAS

- Alvarado, N (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. *Revista REDINE*. 11(1), 9-22. <https://core.ac.uk/download/pdf/270309534.pdf>



- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-17. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9527/17882>
- Beltrán, J. (2016). Las prácticas de gestión curricular en las coordinaciones pedagógicas en las escuelas de la Araucanía: Develando la racionalidad técnico-instrumental, los mecanismos de control y el poder subyacentes. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.20-1.12>
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Revista Horizontes Educativos*, (10), 13-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=979/97917573002>
- Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, (2011). *Manual descriptivo de clases docentes. Director de enseñanza general básica*. <https://bit.ly/3iOck3L>
- García, J., Cerdas, V., & Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28. <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Gurdián, A. (2010). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José: EUCR.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2017). Política Educativa. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. San José, Costa Rica: Autor. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2020). *Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia*. <https://bit.ly/2HiCMEK>
- Ministerio de Salud Pública de Costa Rica (16 de marzo de 2020). Gobierno declara estado de Emergencia Nacional, impide llegada de extranjeros y se suspende lecciones en todos los centros educativos del país. *Centro de prensa*. <https://bit.ly/3ciek1N>
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740_spa)
- Murillo, J. (2012). Análisis de la gestión curricular de los programas educativos en el Centro Penal de Atención Institucional San Rafael, Alajuela, Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1), 1-49. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8508/8033>
- Ortiz, I. (2013). Gestión curricular en las escuelas con tecnologías de la información y la comunicación. Sistematización de algunas experiencias en Chile. *Revista Perfiles Educativos*, 35(141), 152-166. <https://bit.ly/2RJul1H>
- Organización Mundial de la Salud (2020). ¿Qué es la COVID-19? <https://bit.ly/2EjQ7LL>
- Poggi, M. (comp.) (1998). *Apuntes y Aportes para la gestión curricular. Colección triángulos pedagógicos*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Pozner, P. (Coord.) (2000). Gestión educativa estratégica. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE/UNESCO.
- Ramírez, M. y Quesada, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones Educativas*, 21(30), 37-47. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i30.2483>
- Soler, M. y Martínez, N. (2014). Gestión curricular base de calidad académica. *Revista Experiencia Docente*, 1(1), 9-20. <http://experienciadocente.ecci.edu.co/index.php/experienciadoc/article/view/29>
- Unesco. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>