

Algunas *implicaciones* de la pandemia del *Covid-19*

En las instituciones lasallistas



Hermanos de
las Escuelas
Cristianas

La  Salle



Hermanos de las Escuelas Cristianas. 2021

Hno. George Van Grieken, FSC
Director de la publicación

Diagramación

Ingrid Jimenez y Giulia Giannarini

**Servicio de Comunicación y Tecnología
Casa Generalicia**

Roma, 2021



CONTENIDO

5

**Introducción de la
publicación de estudio
sobre la COVID**

13

La gestión financiera

21

**Impacto del Covid-19 en
la gestión institucional**

31

**Informe sobre el impacto
de la COVID-19 en la
gestión pedagógica de las
instituciones lasalianas
en 2020**

47

**Encuesta Internacional
Lasaliana COVID**

Introducción de la publicación de estudio sobre la COVID

H. George Van Grieken, FSC

19 de junio de 2021

PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA

Este informe ofrece los resultados de una encuesta internacional realizada a las instituciones y a los centros educativos lasalianos sobre el impacto de la pandemia de la COVID en cuatro áreas: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica, Gestión Escolar y Gestión Económica. Fue solicitada a principios de noviembre de 2020 por el Hno. Néstor Anaya del Secretariado de Asociación y Misión y fue creada en el formulario Google Forms por el Hno. George Van Grieken del Secretariado de Investigación y Recursos Lasalianos. Los componentes y detalles de la encuesta también se elaboraron en consulta con el Hno. Andrés Govela y Carlos Coelho de IALU.

La encuesta incluía 11 preguntas para cada una de las cuatro áreas de gestión. Estas preguntas eran las mismas en cada área de gestión con pequeñas adaptaciones adecuadas a la categoría. (La encuesta puede encontrarse en el apéndice de esta publicación).

La encuesta se envió a cada uno de los 33 Distritos del Instituto el 3 de enero de 2021. La fecha límite para recibir las respuestas era el 19 de febrero de 2021. Recibimos 123 respuestas de 31 Distritos. La base de datos de las respuestas se recopiló en un único documento que incluía todas las respuestas en sus distintas lenguas maternas (inglés, español y francés). A partir de ese documento, se creó un único documento en cada idioma a través del sistema de traducción automática DeepL.com, con todas las respuestas enviadas en cada idioma (inglés, español, francés).

Con la ayuda de IALU, se invitó a equipos de investigadores lasalianos de instituciones lasalianas de enseñanza superior a analizar los datos, un equipo por cada área de gestión. Se les pidió que analizaran los datos y presentaran un breve informe en el formato que consideraran más adecuado. Cada informe de esta publicación ha sido creado y redactado por separado.

Agradecemos sinceramente a los equipos de investigadores lasalianos que analizaron minuciosamente y profesionalmente las respuestas presentadas y que facilitaron informes claros y útiles para el público al que iban dirigidos: los delegados de la III Asamblea Internacional para la Misión Lasaliana, los delegados del 46º Capítulo General y la comunidad mundial de educadores lasalianos. El trabajo de estos equipos de investigadores lasalianos fue fundamental para comprender las implicaciones más amplias de las respuestas recibidas, y deben ser debidamente reconocidos.

★ **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

- UNIVERSIDADE LA SALLE (Canoas, Brasil): Patrícia Kayser Vargas Mangan, Maurício Pereira Almerão, Paulo Fossati, Hildegard Susana Jung

★ **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- DE LA SALLE - COLLEGE OF SAINT BENILDE (Manila, Filipinas): Diana Ilishera A. Go, Lea S. Abarentos, y Wilson Gorosin

★ **GESTIÓN ESCOLAR**

- DE LA SALLE - COLLEGE OF SAINT BENILDE (Manila, Filipinas): Aldino Gonzales, Roxanne Ibalobor, Neil Pariñas

★ **GESTIÓN ECONÓMICA**

- UNIVERSIDAD LASALLE, NOROESTE (Obregón, México): Jorge Luis Moreno Pérez, Mónica Francisca Vivian Mascareño, Claudia Elena Mungarro Ibarra, Claudia Honora Castro Acedo

RESPUESTAS A LA ENCUESTA

La encuesta se realizó durante un periodo de tiempo (enero-febrero de 2021) en el que el mundo se encontraba en plena pandemia de COVID y antes de que las primeras vacunas estuvieran ampliamente disponibles. Las respuestas se enviaron cuando los integrantes del mundo lasaliano habían pasado casi un año lidiando con la inesperada interrupción de sus procesos y prácticas educativas habituales y tradicionales. Era un momento apropiado para considerar el impacto de la pandemia en estas cuatro áreas de la Misión Educativa Lasaliana. Las respuestas presentadas también reflejan un buen conocimiento de la realidad de las experiencias locales y provienen del punto de vista del liderazgo en las áreas de toma de decisiones, desafíos y preocupaciones.

Cabe señalar que la encuesta y sus resultados también tienen limitaciones. Algunas áreas no se abordaron en esta encuesta, tales como el impacto desproporcionado y singular de la pandemia en las mujeres o las distinciones específicas en la experiencia entre las cinco Regiones lasalianas, teniendo en cuenta el acceso a los recursos, las realidades culturales y los modelos educativos predominantes. Tal vez estos y otros temas podrían o deberían ser objeto de un estudio más profundo por parte de IALU y de sus universidades. Sin duda, serían bien recibidas. El presente estudio se realizó con objetivos muy limitados.

Puede ser útil para el lector ver un breve resumen de los cuatro informes que fueron presentados por los equipos de investigadores lasalianos. Se trata de los aspectos más destacados que he observado personalmente al leer los informes. Otras personas que lean los informes completos -lo que animo a que todos hagan- seguramente darán lugar a síntesis diferentes a la mía. Pero quizá estos puntos destacados reporten al lector, al menos: 1) un sentido de la importancia de los resultados y 2) la motivación para continuar el diálogo con otros o dentro de los grupos de liderazgo lasaliano que informen y determinen los cambios en la educación lasaliana que seguramente surgirán. La pregunta rectora que sugiero es ésta: ¿Qué necesidades claras y presentes para el futuro de la educación lasaliana, tanto localmente como más allá del ámbito local, se reflejan en estos resultados?

SUBRAYADOS

Los siguientes puntos destacados se han clasificado en seis áreas: Tecnología, Educación, Liderazgo, Comunidad, Profesorado y Fondos económicos. Casi todos los enunciados se han extraído directamente de los informes o son versiones editadas de los mismos.

TECNOLOGÍA - *Infraestructura, acceso y formación*

- La primera cuestión que requiere una actuación inmediata es el acceso desigual a la tecnología. Hay que formar al profesorado en la pedagogía del aprendizaje en línea y someterlos a un cambio de paradigma para que comprendan y acepten cómo ha cambiado la dinámica del aula. La pandemia ha puesto de manifiesto las disparidades de acceso a la educación.
- Hay que distinguir entre las realidades de los distintos países y dentro de los países. No todos los países tienen el mismo nivel de desarrollo digital; a veces falta conectividad a internet, lo que no siempre favorece las reuniones en línea. Los educadores a menudo carecen de los recursos personales para trabajar en línea desde sus casas, y las instituciones no tienen la capacidad y los recursos para apoyar el aprendizaje en línea, o la formación del personal.
- La mejora de las infraestructuras tecnológicas requiere inversiones, y la formación de los profesores se ha convertido en una prioridad. Los educadores deben replantearse sus enfoques pedagógicos.
 - La inversión en sistemas y tecnologías (un área nueva) es crítica, estratégica y esencial para el futuro de la educación lasaliana.

EDUCACIÓN - *Hace falta re-imaginar, revitalizar y reformar la educación lasaliana.*

- Dado que el aprendizaje conlleva intrínsecamente un esfuerzo social, los estudiantes anhelan un nivel de conexión con sus compañeros y sus profesores, y pueden estar menos interesados y menos involucrados en su educación cuando este aspecto tangible pero valioso de la experiencia de aprendizaje no se aborda en una modalidad alternativa.
 - Animar a las escuelas a pensar más allá de la realidad actual.
 - Prever estructuras flexibles y receptivas que posibiliten la gestión dinámica y polifacética de las escuelas.
 - Crear un banco de experiencias (pedagógicas, administrativas, económicas) para una mejor toma de decisiones en los Distritos.
- Ofrecer oportunidades de formación y apoyo para todos, en relación con los cursos en línea. Crear una red de enseñanza y asesoramiento en línea entre escuelas ricas y pobres.
 - Ofrecer una plataforma global que apoye la publicación de las reflexiones escritas de los lasalianos sobre las estrategias eficaces para hacer frente a los efectos multifacéticos de la pandemia.
- Las políticas académicas se adaptaron a las nuevas realidades y dificultades.

LIDERAZGO - *Un buen liderazgo es esencial: buena gestión y comunicación.*

- La contribución más citada al éxito de la gestión institucional durante la pandemia fue el buen liderazgo en las escuelas. El segundo elemento más citado fue la consulta y colaboración permanentes con otras institucio-

nes lasalianas.

- Un aprendizaje importante ha sido la importancia del trabajo en equipo y en red con el Sector y el Distrito, donde los directivos lasalianos deben tomar decisiones y asegurar, inspirar y unir a todas las partes implicadas. Deben estar dispuestos a relajar su dominio sobre las ideologías de liderazgo y los estilos de gestión convencionales.
- Los líderes lasalianos están ahora llamados a liderar la reforma de los planes de estudio, a apoyar la integración e implementación de la tecnología, a defender los programas de alfabetización digital y a buscar proactivamente relaciones con organizaciones corporativas y sin ánimo de lucro, así como con otras instituciones lasalianas, para abordar la drástica necesidad de acceso de los estudiantes a la tecnología, así como para abrir oportunidades de aprendizaje únicas que no serían posibles sin la ayuda de la tecnología.

COMUNIDAD - *Reconsiderar “La Comunidad Educativa Lasaliana”.*

- La comunidad educativa lasaliana mundial parece unida en la idea de que se puede hacer mucho más para mejorar la animación del espíritu lasaliano. Quizá haya que revisar la definición, el alcance y el papel de la comunidad educativa lasaliana.
- Por lo tanto, las instituciones lasalianas deben llegar, considerar e involucrar no sólo al estudiante o al profesor personalmente, sino también a sus familias en las políticas, los enfoques y las comunicaciones.
 - Fomentar una cultura de colaboración.
 - Establecer una plataforma común para ofrecer sistemas de educación lasaliana (análisis comparativo, trabajo en red, etc.)

- Fomentar las relaciones familia-escuela.

- Educación holística lasaliana: Una de las principales lagunas prácticas identificadas es la inadecuada capacidad del aprendizaje en línea para incluir el aprendizaje holístico en los planes de estudios. Es la brecha en la interacción social, que es un componente fundamental para profundizar en el conocimiento a través de la conceptualización y la aplicación interactivas.

PROFESORADO - *Necesidad de apoyo estratégico*

- El sentimiento general parece ser que esta pandemia ha obligado a las instituciones y a los educadores a salir de su zona de confort y a descubrir nuevos métodos de enseñanza y de llegar a sus alumnos y a sus familias.
 - Los retos, las ventajas y las desventajas del teletrabajo han sido poco dialogados en el contexto lasaliano y merecerían más atención en futuros estudios.
- Debido a las peculiaridades del contexto de la pandemia, muchos informes incluyen el apoyo emocional y psicológico a la comunidad educativa. Se crearon estrategias de apoyo a la comunidad académica, como la organización de espacios de convivencia y acompañamiento socioemocional para estudiantes y profesores.
- Muchos informes incluyen el apoyo emocional y psicológico a la comunidad educativa: el tipo de apoyo socio-emocional-espiritual a los directivos, profesores y estudiantes durante el confinamiento.

FONDOS ECONÓMICOS – *Equidad.*

- El mayor impacto negativo ha sido la pérdida de ingresos por concepto de cuotas escolares, el abandono escolar, la baja recaudación y la necesidad de otorgar descuentos y aumentar las becas y otras ayudas a las familias de los estudiantes.
- En general, las obras han experimentado grandes mejoras en la gestión financiera; el uso eficaz de los recursos, la revisión y reducción de los gastos, la profesionalidad permanente, la fuerza de la responsabilidad en la misión. Esto se ha debido al apoyo estratégico de la gestión del distrito.
- Hubo un aumento de los gastos y una disminución de la recaudación. Debido al cambio a la modalidad en línea, es necesario reforzar la infraestructura tecnológica y adquirir equipos informáticos para satisfacer la demanda de enseñanza y aprendizaje.
- Los educadores no suelen tener los recursos personales necesarios para trabajar en línea desde sus casas, y las instituciones no tienen la capacidad ni los recursos para apoyar el aprendizaje en línea, ni la formación del personal.
 - Estrategias para poner los recursos educativos a disposición de los estudiantes vulnerables.
 - Construir más escuelas privadas para los necesitados.
 - Disponer de fondos y de un presupuesto para situaciones de emergencia y catástrofes.

HACIA DÓNDE AVANZAR

Aunque es probable que muchas instituciones educativas lasalianas vuelvan finalmente a los contextos educativos anteriores a la pandemia, es muy poco probable que lo hagan sin un cambio de perspectiva en cuanto a las prioridades, las prácticas, los paradigmas y los procesos que merecen atención, en razón de lo que se ha aprendido durante la pandemia. Estos resultados pueden ser útiles teniendo en cuenta atentamente esa consideración.

Revisar, adaptar y renovar las prácticas educativas ha sido un sello distintivo de la educación lasaliana desde la publicación de la *Guía de las Escuelas* en 1720, resultado a su vez de unos 40 años de experimentación y experiencia. Hacer lo mismo hoy, basándonos en lo que hemos aprendido durante la pandemia, validará y aplicará aún más nuestra prioridad permanente de ofrecer una educación humana y cristiana a los que nos han sido confiados. Con un enfoque práctico, esfuerzos comunes compartidos y prioridades intencionadas, todos nos podemos sentir animados por esta afirmación que aparece al final de uno de los informes:

“Si observamos nuestras propias fortalezas, hay suficientes razones para tener miedo y estar preocupados por nuestro futuro. ... [pero] A partir de las respuestas esperanzadoras de los participantes en esta encuesta, la COVID puede ser vista desde una perspectiva diferente. Es nuestra valiente actitud hacia una visión de la Misión Lasaliana bajo la guía de la Divina Providencia de Dios”.



H. George Van Grieken, FSC

Secretario Coordinador, Investigación y Recursos Lasalianos
Casa Generalizia | Via Aurelia 476 - Roma
vgangrieken@lasalle.org







La gestión financiera

La pandemia causada por la COVID-19 ha ocasionado grandes impactos económicos en todo el mundo. Todos los sectores de la sociedad se han visto afectados en mayor o menor medida por estos impactos. En el ámbito empresarial, muchas organizaciones se han visto obligadas a despedir a sus trabajadores, otras más se han enfrentado al cierre temporal y han visto mermados sus ingresos, incluso hay un alto porcentaje que no ha sobrevivido a los efectos de esta pandemia y han tenido que cerrar de manera definitiva. Las consecuencias de estos cierres y de la recesión de la actividad productiva en general han repercutido de manera directa en la economía de las familias que dependen de ellas.

1. Panorama general

La situación actual ha puesto en evidencia que la mayoría de las obras lasallistas tiene una gran dependencia de los ingresos derivados de su matrícula. Ello ha hecho reflexionar acerca de lo vulnerable que son dichos ingresos ante diversos acontecimientos que impactan al mundo, como lo es la crisis sanitaria derivada del COVID-19, y del peligro de no contar con un esquema alternativo exitoso de otros ingresos. El temor y la incertidumbre de las familias ante la reducción de los sueldos, la disminución de ingresos y, en los casos más graves, la pérdida del empleo, de la salud o de la vida, son sólo algunos de los aspectos que han provocado la caída de los ingresos derivados de la matrícula de los estudiantes. El cierre temporal ha ocasionado también una fuerte caída en los ingresos secundarios que se obtienen de los talleres, cafeterías, renta de instalaciones, alquiler de residencias, venta de libros, entre otros. Como efecto de lo anterior y, en el mejor de los casos, los excedentes destinados a inversión también se han visto reducidos, así como el rendimiento derivado de los mismos. En los casos más adversos ha ocasionado falta de liquidez y de capacidad para asumir los principales compromisos a corto plazo haciendo necesario solicitar financiamiento externo.

Además de estos impactos en la cartera vencida, en la reducción de ingresos generales y en la baja de la matrícula, se ha hecho necesario destinar importantes recursos a inversiones tecnológicas y a la capacitación de docentes para la impartición de clases en línea, así como también en materiales y equipos de desinfección y sanitización que permitan salvaguardar la integridad de quienes acuden presencialmente a las obras lasallistas. La mayoría de estos efectos no habían sido previstos y las obras no se encontraban preparadas

económica, académica y estructuralmente para estos impactos.

Como contraparte, el ahorro generado por la no utilización de las instalaciones, principalmente por la reducción en las tarifas de energía eléctrica y por la disminución en el consumo de materiales de mantenimiento, papelería y consumibles de oficina y de cómputo. En algunos casos, y especialmente al inicio de la pandemia, algunas familias exigían reducción de las cuotas escolares, considerando que los gastos y costos en que incurrían las instituciones educativas se habían visto reducidos. Otras erogaciones que se redujeron o eliminaron fueron las relacionadas a los gastos de viaje, actividades de convivencia y encuentros. Con todo, esta reducción de costos no es suficiente y ni siquiera comparable con la reducción de los ingresos mencionados anteriormente.

La incertidumbre generalizada en todos los sectores de la sociedad y especialmente en los estudiantes, padres de familia y colaboradores ha sido otro impacto que ha puesto en prueba el dinamismo y la flexibilidad de las obras lasallistas. Aunado a esto, las exigencias gubernamentales en materia escolar en el marco de la pandemia, la situación particular y familiar de cada colaborador y estudiante, el continuo temor al contagio e incluso la experiencia de enfermedad y pérdidas de colaboradores, estudiantes y familiares, han agregado dificultades a la capacidad de respuesta eficaz de las obras lasallistas.

Aunque esta situación se observa de manera general en todo el mundo, los impactos varían de un país a otro e incluso de una región a otra dentro del mismo país o Distrito. Las obras lasallistas que reciben en gran medida apoyo del Estado han sufrido un impacto muchísimo menor que aquellas que no lo reciben. Las obras más golpeadas son

aquellas que requieren del apoyo de otros para poder continuar prestando sus servicios y realizando su misión, así como aquellas localizadas en los países más pobres y subdesarrollados.

2. La respuesta ante la pandemia provocada del Covid-19

Ante este panorama, la respuesta general de las obras lasallistas ha sido preponderantemente humanizada y refleja un profundo compromiso con la comunidad. Si bien es cierto, esta cualidad es parte fundamental del actuar histórico del lasallismo en el mundo y en el tiempo, en los momentos de crisis aparece de manera más evidente y contundente, constituyéndose como directriz fundamental en la toma de decisiones.

Esta respuesta humanista se verifica principalmente en el diligente cuidado de los estudiantes y de los colaboradores. La gestión de la cobranza se llevó a cabo de manera personalizada, se evitaron los incrementos en cuotas escolares, se flexibilizaron los plazos para pago, se otorgaron descuentos y becas que permitieron a los padres de familia mantener a sus hijos en los colegios y escuelas. La deserción identificada en las obras lasallistas ha sido menor a la deserción promedio en las obras educativas en general. Los diversos Distritos enviaron directrices y líneas de acción en este sentido buscando siempre el bienestar del alumno y de las familias. Todas estas medidas mejoraron notablemente la confianza y la percepción de las obras lasallistas en la comunidad en general.

Respecto a los colaboradores se buscó en primer lugar garantizar su permanencia, mantener los salarios, salvaguardar su integridad mediante la promoción del trabajo en casa y el dinamismo en las funciones y actividades para evitar la pérdida de los empleos. También en este sentido, la dirección del Distrito ha sido fundamental y muy positiva. Ha quedado claro en todo momento la importancia y el valor de la persona, el deseo permanente de reconocer en los colaboradores a seres humanos con necesidades, temores, ilusiones, expectativas y sueños. Fruto de ese reconocimiento son las múltiples acciones encaminadas a mantener y mejorar la calidad de vida, tales como grupos de reflexión, de acompañamiento y apoyo, así como también las facilidades para llevar a cabo el trabajo desde casa.

El acompañamiento diligente que han realizado las obras lasallistas durante esta pandemia no se ha reducido a sus estudiantes y a sus colaboradores, sino que ha trascendido a toda la comunidad en general y también a otras obras o instituciones lasallistas, especialmente aquellas que se han visto más afectadas. Ante la crisis, las personas y las organizaciones son capaces de reflexionar y redescubrir su esencia, y esto es lo que ha ocurrido en las obras lasallistas, siempre atentas a las necesidades de la sociedad. Es por ello que las acciones en favor de los pobres, de los necesitados, de los vulnerables y la atención a las familias, lejos de verse reducidas por efectos de la pandemia, han sido un aspecto favorecido y han constituido un enorme reto que obliga a sacar lo mejor de las personas y de las organizaciones. Sin lugar a dudas, esto mismo ha ocurrido con el apoyo a otras obras lasallistas que, por su naturaleza propia, no son autosuficientes o se han visto más afectadas por la crisis sanitaria. La ayuda proporcionada, tanto por el Distrito como por las instituciones financieramente más sólidas no se ha hecho esperar.

Ante el reto financiero que se presentaba fue necesario hacer modificaciones importantes en la gestión administrativa y económica. Todo esto no hubiera sido posible de no encontrarse en los colaboradores actitudes propositivas, comprometidas y de agradecimiento. Estas mismas actitudes se observaron en las familias de los alumnos donde se pudo verificar el cambio de actitud de exigencia a una actitud de confianza y acercamiento. Entre las principales modificaciones a la gestión financiera destacan el estricto ejercicio presupuestal, asumiendo solamente los gastos prioritarios, el incremento en el uso de los medios electrónicos para la gestión de la cobranza, el destino notable de recursos para tecnología así como para la ca-

pacitación de los docentes y personal educativo, la evaluación continua de la situación financiera a través de informes más oportunos y claros, la transparencia en el uso de los recursos, la flexibilidad y la continua comunicación con alumnos y padres de familia.

El acompañamiento fraterno del Distrito ha sido otro factor fundamental para afrontar esta crisis sin precedentes y para la adecuada y profesional gestión financiera. El compartir las experiencias, los problemas, las soluciones y las crisis que enfrentaban las diversas obras y comunidades del Distrito y de la Familia Lasallista en general, ha consolidado la identidad y la conciencia de pertenecer a una red distrital y mundial. Algunas obras recibieron aportaciones directas y préstamos del Distrito y de otras instituciones lasallistas con las cuales pudieron responder a sus necesidades económicas de corto plazo.

La experiencia de esta crisis sanitaria ha producido muchos aprendizajes en las obras lasallistas y ha permitido ver el futuro con esperanza, con resiliencia y con capacidad de adaptación al cambio. Pese a las diversas realidades, la mayoría de las obras coinciden en la importancia de la creación y del fortalecimiento de las reservas, no sólo para crisis sanitarias como ésta, sino también para el establecimiento de fondos de contingencias, para el retiro de los colaboradores, así como para imprevistos políticos, sociales y económicos. Ningún esfuerzo producirá frutos en el ámbito económico si no se cuenta con presupuestos realistas, transparentes y alineados a la planeación estratégica. Es por ello que el compromiso de todas las áreas es fundamental, especialmente en la conciencia del ahorro y el aprovechamiento de recursos. Es importante, además, formar y consolidar consejos económicos distritales que promuevan la gestión compartida, transparente, profesional y alineada a

la misión educativa y pastoral de las obras lasallistas. La fuerte dependencia de los ingresos por colegiaturas hace urgente la búsqueda de nuevas formas de obtención de recursos – donaciones, recaudaciones, proyectos, etc. – y la necesidad de administrar de manera productiva y eficiente los excedentes para incrementar los ingresos financieros.

Otras importantes recomendaciones son: la creación y el fortalecimiento de fondos de solidaridad para las obras más vulnerables, la constitución de modelos distritales de gestión económica y financiera, la gestión profesional de riesgos, la creación de fondos de perpetuación de obras, la gestión de compras como red para fortalecer las negociaciones y la profesionalización general de la gestión financiera. Se hace cada vez más necesaria una visión global de la gestión económica, comprender que las obras lasallistas no son entidades aisladas, sino que forman parte de una gran familia universal. De igual manera, es fundamental asumir la grave responsabilidad que recae en los administradores y directivos de las áreas financieras y administrativas de mantener los recursos financieros necesarios para la adecuada operación y prestación de los servicios, sin perder de vista la trascendencia de la labor educativa en la sociedad.

3. Impacto positivo y negativo

Un aspecto fundamental en el que coinciden de manera general las diversas obras lasallistas es referente a los impactos negativos y positivos derivados de esta crisis sanitaria. El mayor impacto negativo ha sido la pérdida de ingresos por cuotas escolares, la deserción de estudiantes, la baja recuperación de cartera y la necesidad de otorgar descuentos e incrementar las becas y otros apoyos a las familias de los estudiantes. Otros impactos negativos han sido la dificultad para cubrir los salarios del personal y de los maestros auxiliares, los cuales representan en la mayoría de las obras entre el 70 y el 80 por ciento de los costos y gastos totales; la necesidad de hacer uso de las diferentes reservas para hacer frente a los compromisos a corto plazo; la pérdida de profesores cualificados y la disminución de diversas actividades rentables por el cierre temporal de las obras. Además, se han suspendido y en algunos casos cancelado diversos proyectos de inversión y crecimiento que algunas obras tenían previstos para este ejercicio.

Pero no todo ha sido negativo. Además del aprendizaje descrito en párrafos anteriores, se puede observar que, en general, las obras han experimentado grandes mejoras en la gestión finan-

ciera, tales como: el uso eficaz y eficiente de los recursos, la revisión y reducción oportuna de gastos sin sacrificar lo esencial, la capacidad de respuesta y el compromiso del personal, una continua profesionalización de la gestión económica, la fortaleza del sentido de pertenencia derivada del acompañamiento y de la supervisión del Distrito. Además, en algunas obras, esto se ha visto enriquecido por el apoyo financiero del Estado, donaciones de padres de familia y otras iniciativas locales y regionales. Finalmente, se ha incrementado la cercanía y la solidaridad con las familias y se ha propiciado una actitud de reflexión, de apertura al cambio y de esperanza, de redescubrimiento de los orígenes y esencia de la obra lasallista y de confianza en la providencia divina.

Todo lo anterior es resultado de una estructura sólida y de la satisfacción de la comunidad en general por el servicio que recibe de las obras lasallistas. Se ha podido hacer frente a la mayoría de los compromisos y dar continuidad a las obras, en muchos casos, gracias a la solidaridad del Estado, del Distrito y de otras obras lasallistas.

La percepción general de las obras ha sido que el éxito obtenido al afrontar el impacto económico de la pandemia se debe principalmente al apoyo estratégico del personal directivo de los Distritos, al buen liderazgo y ambiente que se vive en las obras, a la consulta y colaboración entre instituciones de la red y del Distrito, a la cultura de creación y fortalecimiento de las reservas y del ahorro, a la continua revisión financiera como parte de una nueva cultura de gestión y a la obtención de financiamiento con condiciones ventajosas. Sin lugar a dudas, este éxito está ligado y depende en gran medida, de la respuesta personalizada a los alumnos y a las familias, no sólo en el aspecto económico, sino sobre todo, en el aspecto pedagógico y en el acompañamiento fraterno.

4. Conclusión

La experiencia general del impacto del COVID-19 en la gestión financiera ha sido de gran aprendizaje y preparación para los nuevos retos que depara el futuro. Las debilidades y áreas de oportunidad se hicieron más evidentes para todos y de esta manera se pudieron establecer planes de acción encaminados a resolverlas. Es muy importante que estos planes continúen y se lleven a cabo, a pesar de que los efectos de la pandemia ya no sean tan impactantes. Por otro lado, se fortaleció la identidad lasallista, el sentido de pertenencia y la conciencia de la trascendencia de la obra lasallista a nivel mundial. Finalmente, se fortalecieron los procesos de gestión financiera, económica y administrativa, la comunicación con el Distrito y con otras instituciones lasallistas y el acercamiento a los colaboradores, a los estudiantes y a sus familias.

Con todo, es importante que la reflexión continúe y se sigan suscitando espacios de encuentro y comunicación, ésta es una riqueza indudable de la gran familia lasallista y un signo visible de fraternidad y de esperanza ante una sociedad que demanda y a su vez carece cada vez más de signos de fraternidad y de esperanza.



Impacto del COVID-19 en la gestión institucional



Este documento se ha producido a partir de los resultados de la investigación realizada por IALU en diciembre de 2020 y enero de 2021 respecto del impacto de la pandemia provocada por el Covid-19 en los centros educativos lasallistas.

Participaron en este trabajo los siguientes profesores, doctores de la Universidad La Salle (Canoas/RS/Brasil): Patrícia Kayser Vargas Mangan, Maurício Pereira Almerão, Paulo Fossati, Hildegard Susana Jung.

1. Impacto de la pandemia Covid-19 en la organización escolar: dirección, administración y generalidades

Todas las instituciones se vieron afectadas por el contexto de la pandemia que, por regla general, tuvo un fuerte impacto en los aspectos financieros, pedagógicos y organizativos. A excepción de uno de los encuestados, todos señalaron que estos impactos implican cambios significativos en diferentes dimensiones de la gestión de las instituciones. Considerando que que *“la pandemia ha sido una fuente de estrés adicional en todos los niveles de liderazgo y gestión”* diferentes relatos indican la necesidad de más agilidad y/o flexibilidad, así como de *“ajustes organizativos constantes para adaptarnos a la realidad”*. En algunos casos *“se constituyeron nuevos equipos de gestión pedagógica-administrativa”*.

Muchos cambios han sido desencadenados con miras a las adaptaciones para atender la legislación y la adopción de medidas sanitarias para garantizar la seguridad en los tiempos de presencialidad. Los informes apuntan al arduo trabajo de los equipos gerenciales y administrativos para cumplir con todos los (nuevos) estándares impuestos por el COVID-19.

Gran parte de las instituciones informan sobre la adopción de la *educación a distancia o híbrida* y sus impactos operativos y pedagógicos. Cada institución, por sus trayectorias y contextos, realizó el cambio de modalidad con mayor o menor grado de dificultad en términos técnicos y organizacionales. A ello se añaden desafíos relacionados a *“la capacitación continua de los docentes en el uso de las tecnologías”*.

En un contexto pandémico fue necesario *“adaptar desde el principio de la crisis, los servicios administrativos para operar de manera remota”*. Aunado a ello se reconoce un gran impacto fi-

nanciero causado por el cierre de las escuelas, universidades y obras, a pesar de *“flexibilizar fechas y esquemas de pago, ofreciendo facilidades y descuentos”*.

Finalmente, cabe reproducir un relato significativo: *“Reconocernos ante el mismo reto (en todos los países y en todos los tipos de ministerio) ha sido una oportunidad para recordar que somos más parecidos que diferentes, y para fomentar un sentido de unidad y comunidad”*. De esta forma, ésta es una oportunidad única para fortalecernos como red, apoyándonos en la búsqueda de soluciones creativas y adecuadas a las realidades locales sin perder de vista los valores lasallistas.

2. Cambios organizativos o de liderazgo ante los retos administrativos que se produjeron a causa de la pandemia Covid-19

La comunicación fue uno de los elementos más discutidos por la mayoría de los encuestados. Hacer frente a los desafíos de la pandemia requirió cambios en la forma de comunicación interna y externa además de aumentar la efectividad. Uno de los principales motivos de esta preocupación se resumió en este discurso: *“una comunicación más regular y transparente con los padres y el personal para garantizar la confianza en los ministerios y, por tanto, mantener la calma y el buen funcionamiento”*. Así mismo en éste: *“la comunicación interna y externa se ha ido perfeccionando, de tal forma que los medios digitales de información son nuestro vínculo para mantenernos informados como comunidad educativa”*. En el ámbito de la gestión, las reuniones virtuales y los foros virtuales se consideraron bastante efectivos. En las discusiones sobre comunicación, en varios momentos el papel de los liderazgos fue referenciado, así como la importancia de fomentar el trabajo en red el cual puede ser

sintetizado así: *“En el liderazgo, se ha insistido en una mayor interdependencia, así como en ampliar los momentos de encuentro virtual, con el objetivo de generar una mayor comunicación, integración y toma de decisión conjunta”*.

En cuanto a la comunicación, hubo eventos y seminarios realizados íntegramente en línea además de una inquietud sobre *“mejorar la presencia en las redes sociales”*. De hecho, el distanciamiento social *“ha llevado a una reorganización y a un replanteamiento del sentido de los eventos en línea”*. *“La generalización del trabajo en casa (home office) por parte del personal administrativo”* trajo innumerables desafíos operacionales y de gestión. Los desafíos, ventajas y desventajas del teletrabajo han sido poco discutidas en el contexto lasallista y merecerían mayor atención en estudios futuros.

El mantenimiento de equipos presenciales o la preparación para el regreso de los servicios presenciales implica cumplir con protocolos de salud para el uso seguro de los espacios institucionales. Esto requirió ajustes internos menores o mayores como algunos cambios estructurales resultado de peticiones gubernamentales, cambios en la asignación de tareas, nuevos puestos o relaciones internas entre grupos de trabajo.

Debido a los impactos financieros durante la pandemia, *“se invita a desarrollar y estudiar las estrategias financieras por parte de la dirección”*.

El impacto emocional causado por la pandemia es innegable desde conflictos por el aislamiento hasta el duelo por la pérdida de amigos o familiares. Para atender estas necesidades se han implementado estrategias como la *“organización de espacios de compartir y el acompañamiento socioemocional para estudiantes y maestros”*.

3. Implicaciones de las decisiones en la vida escolar

Resulta claro que hubo *“cambio de estrategias en la ejecución de las actividades”* y *“las decisiones impactan todas las actividades desarrolladas en las comunidades educativas.”* Como las obras educativas siempre juegan un papel importante en las comunidades sociales en las que operan, todas las obras educativas buscaron mantener su presencia, a pesar de que algunos servicios han sido cerrados. Sin embargo, la percepción de muchos encuestados es de caída en el ofrecimiento de sus servicios: *“ha disminuido el ritmo de actividades y la oferta de las mismas. Se han eliminado, en muchos casos, las actividades extraescolares por órdenes de la administración educativa o la autoridad sanitaria. Se han resentido de modo especial las actividades pastorales”*. También es importante resaltar que las diversas comunidades educativas fueron desafiadas a buscar nuevas formas de actuar en el contexto virtual. *“La virtualidad ha llevado a crear nuevas formas de favorecer la cultura, el arte, la actividad física y sobre todo el acompañamiento pastoral”*. En particular, el cambio del modelo pedagógico a la modalidad *híbrida o a distancia* generó preocupaciones sobre la efectividad del aprendizaje, y en el caso de la educación de niños y adolescentes, la percepción de que también hubo pérdidas en la dimensión de sociabilidad y vínculos sociales, incluso con *“aprendizaje y adaptación ante una nueva realidad, mayor confianza de los padres de familia en la modalidad virtual”*.

Los informes sobre el impacto en los estudiantes por el cambio de modalidad se pueden ilustrar con la siguiente respuesta: *“El bienestar*

emocional y la motivación de los alumnos se ven alterados. El hecho de que los alumnos tengan que aislarse de sus amigos y profesores puede afectar su comportamiento y psicología”. Sin embargo, resulta claro que en este contexto el cuidado lasallista permaneció presente como un valor importante dentro de las instituciones. *“Acompañar de manera cercana y fraterna a las personas en sus dificultades ha sido también muy positivo. Aquí se incluyen los servicios espirituales y psicológicos que ofrece la universidad”*. De hecho, la prestación de servicios de atención psicológica específicos para la comunidad educativa en el período parece ser una de las medidas más efectivas.

Una vez más, se señaló la importancia de la cooperación y el trabajo en red como muy importante en el clima organizacional. La comunidad educativa en su conjunto fue desafiada a *“una nueva forma de cooperar (más digitalmente), pero también el reto de permanecer conectados como equipo en tiempos de aprendizaje combinado/educación a distancia”*. La comunidad educativa en su conjunto fue desafiada pero el trabajo en equipo ha sido la mejor respuesta.

4. Pensando el futuro: estructura organizativa y la dirección de la escuela

Un importante aprendizaje ha sido la *“importancia del trabajo en equipo y el trabajo en red con el Sector y el Distrito”*. Vivir la expresión *juntos y por asociación* ha sido, es y será lo que nos permite seguir respondiendo a las necesidades educativas. Los encuestados señalan que, incluso, manteniendo la independencia, podemos derribar “muros” y aumentar la cooperación, ya que *“la reflexión conjunta y el fomento de la interdependencia de las comunidades educativas son fundamentales, entendiendo que las experiencias de unos pueden proporcionar*

subsidios importantes para los otros”. Además, *“encontrarnos todos ante el mismo reto (en todos los países y tipos de ministerio) ha sido una oportunidad para ver que somos más parecidos que diferentes, y para fomentar un sentido de unidad y de comunidad”*. También fue destacada *“la importancia de la toma de decisiones rápidas y la comunicación entre directivos de obras para el aprovechamiento conjunto de iniciativas”*.

De la misma forma fue señalado que *“un buen liderazgo es esencial, especialmente en tiempos de crisis”*. En algunos casos esa preocupación se debe al *“envejecimiento de los actuales directores de escuela y la escasez de candidatos cualificados para sustituirlos hacen que sea imperativo tomar medidas”*. Así mismo, existe *“la necesidad de desarrollar las competencias y los atributos del liderazgo: agilidad, orientación al cambio, disposición a ver la oportunidad en el desafío, etc”*.

Respecto de *“la necesidad de la toma de decisiones y el vínculo entre lo pedagógico y lo administrativo”* hay también indicios de dos beneficios: la *“práctica del liderazgo compartido”* y *“la participación de todo el personal administrativo y de recursos en la toma de decisiones; abogar por reuniones periódicas con el personal y los colaboradores”*.

Otro aprendizaje involucra la gestión y la comunicación: *“gestionamos bien nuestros propios recursos y nos comunicamos bien con los demás. Ellas son las formas de vivir nuestra asociación ahora y en el futuro”*. En relación a la gestión de los recursos, el aprendizaje fue la optimización de los recursos y la gestión financiera eficaz después de las primeras olas de la pandemia. En relación a la mejora de la comunicación, ésta debe ser intensificada puesto que *“un verdadero espíritu de equipo y una comunicación continua son la clave del éxito de la misión educativa”*. Y para ello, se implementan y actualizan los protocolos de

comunicación interna y externa.

Finalmente, promover la renovación y adopción de las tecnologías digitales virtuales puede ayudar ahora y en el futuro a cumplir la misión educativa lasallista.

5. Aspectos a considerar en la III AIMEL relacionados con las estructuras organizativas o administrativas de la escuela

Aunque no todos los encuestados han dejado recomendaciones, algunos mensajes importantes se han seleccionado a continuación:

1. Hay distinción entre las realidades de los diferentes países y dentro de los propios países: Es evidente que no podemos volver al mundo de antes. Por ello, es especialmente importante que el mundo apoye a los países en desarrollo en materia de educación. Infraestructuras que requerirán la movilización de recursos para que los estudiantes marginados puedan realizar sus estudios sin interrupciones por falta de recursos. *“No todos los países tienen el mismo nivel de desarrollo digital, lo que no siempre favorece las reuniones en línea”*.
2. La falta de equidad digital es una realidad. ¿Cómo asegurar que, en la era digital, no quede nadie excluido de la tecnología? La pandemia ha traído una mayor distancia entre pobres y ricos. Conviene que los delegados revisen de qué manera La Salle puede estar cerca de *los hijos de los artesanos y de los pobres* en esta nueva realidad. *“Incluir en los retos y las propuestas la presencia sustancial de la tecnología para acercar a los más pobres a la educación”* será importante.
3. Profesionalización de la gestión. Es necesario discutir y modernizar el modelo de gestión, aplicando prácticas que ya son usadas ampliamente en instituciones de mercado sin dejar de lado nuestros valores tradicionales. Profesionalizar la gestión, exigir sistemáticamente la responsabilidad sobre los resultados además de ampliar la cobertura de las planificaciones. Al mismo tiempo, entender el camino identitario de las Escuelas Cristianas como un proceso que requiere apertura, comunicación asertivamente, enfrentar las crisis con certeza (historia – sentido del carisma) siendo suficientemente flexible para comprender las vicisitudes

y oportunidades del contexto. Creer en la autonomía responsable dentro de un esquema de pertenencia y corresponsabilidad.

4. El papel de los seglares en la gestión. Vislumbramos una estrategia con dos líneas de acción: *“seguir el camino de estructuras que permitan una organización cada vez más participativa entre seglares y Hermanos para la toma de decisiones”*. *“Seguir formando a Hermanos y seglares para responder a situaciones imprevistas y así sostener la misión”*.
5. Sobre la importancia de los liderazgos. *“Es necesario establecer una estructura de liderazgo clara y adaptada a las realidades locales y, al mismo tiempo, una coordinación en toda la Región para facilitar el flujo de información y la distribución de tareas, garantizando el funcionamiento de nuestra misión educativa”*.
6. La educación en el contexto de la era digital. ¿Cómo será la “escuela” en el futuro? Aprendizaje a distancia, enseñanza a distancia pero manteniendo la unidad social.

6. El impacto negativo en la gestión institucional de las obras educativas

Fue sorprendente que algunos encuestados indicaron explícitamente que no tenían un impacto negativo y otros que minimizaron los posibles impactos. Aunque los desafíos y las realidades locales varían, es poco probable que no haya problemas.

Entre los impactos negativos de la pandemia citados, muchos informaron que enfrentan *“un serio desafío en la esfera financiera”*. Esta situación ocurrió en muchos casos *“por pérdida de alumnos, especialmente en grados inferiores (preescolar) y aumento de cartera vencida”*. hubo indicaciones de *“la suspensión de los contratos del personal”*. Uno de los participantes alerta que *“la situación económica*

de las familias prolonga el impacto de la Pandemia más allá del 2021”.

También hay varios informes sobre la falta de preparación previa para actuar en línea. Sin embargo, una vez que los días se convirtieron en semanas, la evidente falta de preparación se puso de manifiesto. *“Además de las dificultades en nivel pedagógico, también en el ámbito administrativo hubo comentarios, sobre la “la falta de dominio de algunos directivos en el uso y manejo de plataformas virtuales lo cual dificultó, al principio de la pandemia, el cumplimiento de sus funciones”*.

De hecho, la importancia del liderazgo en tiempos de crisis aumenta, por lo que algunos de los impactos negativos están relacionados con esta función. También hubo indicios de impactos negativos en cuestiones emocionales y de compromiso. El liderazgo fue el principal responsable de mediar estos momentos. *“La dirección ha tenido que gestionar la frustración, el miedo y el enfado de todas las partes”*. En algunos casos, no hubo éxito en esta gestión de personas, debida a la *“la falta de motivación a lo largo del tiempo”*.

7. El impacto positivo de la pandemia Covid-19 en la gestión institucional

Aunque parece difícil identificar impactos positivos en un escenario de pandemia, con todo, en general se han identificado muchas lecciones aprendidas. Una de ellas trata sobre el aumento de las posibilidades de las tecnologías digitales virtuales. *“Hemos descubierto un montón de oportunidades para el aprendizaje mixto (SO) y la cooperación digital”*. Por ejemplo, *“hemos empezado a facilitar información en las plataformas escolares”* y la *“conectividad regular a través de 4 países mediante Zoom”*.

El aumento de la colaboración fue otro punto importante. Los desafíos que se plantearon fomentaron *“respuesta rápida, cooperación entre educadores”, “nos hemos convertido en un Distrito más cercano en algunas áreas de colaboración”*.

Desde un punto de vista más subjetivo, se fortaleció el sentido de resiliencia, de comprensión y de pertenencia. *“Una vez que los dirigentes han dejado atrás la pandemia, existe un sentimiento de resistencia y coraje que se recuerdan unos a otros: si han superado con éxito este enorme desafío mundial, pueden gestionar la mayor parte de lo que se les eche encima”*. Y si grandes cosas fueron posibles en este período, se deben a la *“gran comprensión del personal”*.

8. Necesidades organizativas y administrativas

En el análisis de las experiencias, hubo informes que indicaron que, a pesar de todas las dificultades, fue posible atender las necesidades organizativas y administrativas de las instituciones. Incluso con desafíos en la dimensión financiera. Es decir, *“a excepción del impacto económico de no contar con ingresos previos a la pandemia, las obras se mantienen en buen funcionamiento”*. *“Hemos visto mucho empuje y energía, pero también mucha innovación en nuestras instituciones. El mayor reto organizativo fue el cambio constante de la normativa del gobierno”*. *“Las instituciones han desarrollado iniciativas para seguir siendo accesibles. Se ha impartido formación en el uso de la tecnología digital”*.

“Nos sentimos parte de un esfuerzo global que genera nuevas soluciones y que benefician a nuestros alumnos. Como red educativa lasallista hemos generado sinergias y compartido soluciones y recursos. Hemos potenciado la colaboración entre directivos, docentes, familias y alumnos. De esa cultura de

compartir brotan respuestas y desde ahí queremos sumar para seguir apoyando nuestra labor”.

9. Aspectos que marcan diferencia en el éxito de la gestión institucional en el contexto de la pandemia Covid-19

Entre los aspectos que contribuyeron al éxito de la gestión institucional durante la pandemia, el más citado se refiere al *“buen liderazgo en las escuelas”*. El segundo ítem más citado fue la *“consulta y colaboración permanentes entre instituciones lasallistas”*. La indicación de estos elementos sigue la coherencia con las respuestas anteriores, donde se enfatizó la importancia del liderazgo y la cooperación para enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia.

Al igual que el *home office* y las clases híbridas o a distancia, el segundo conjunto de elementos más citados se refiere a cuestiones tecnológicas: *“competencia digital y formación de los profesores”* así como *“el acceso de los estudiantes a los dispositivos tecnológicos y digitales”*. Esa dimensión también fue explicitada en el campo libre con indicaciones de *“compartiendo experiencias y productos de formación virtual”* y *“las clases a distancia a través de tecnología y capacitación del personal”*.

Finalmente, también se destacaron dos aspectos relacionados con el apoyo de la mantenedora, los cuales fueron indicados en las respuestas: *“apoyo estratégico del personal directivo de los Distritos y Regiones”* y *“ayuda financiera cuando se ha necesitado”*.

10. Comentarios adicionales

Se formularon algunas preguntas en relación con la gestión desde el punto de vista pedagógico. En el contexto de la educación básica destacan estas reflexiones: *“¿Cómo redirigir los recursos a los niveles de preescolar a segundo grado? Los niños de preescolar a segundo grado son los que más riesgo corren en este entorno. Durante el aprendizaje a distancia, los padres de los niños más pequeños deben supervisar y guiar el proceso de aprendizaje más de cerca. Por ello, las escuelas tendrán que invertir más en el apoyo a las familias con niños pequeños. Tenemos que inventar una tecnología más fácil de usar para nuestros alumnos más jóvenes”*.

Otra preocupación es respecto a los estudiantes y de los colaboradores lasallistas: *“¿Cómo han medido su organización y el éxito? ¿Los educadores propiciaron el compromiso de los sus estudiantes? Como lasallistas era importante hacer un seguimiento continuo de nuestro personal y de nuestros alumnos para saber si estábamos satisfaciendo sus necesidades. Las voces de aquellos a los que servimos eran importantes por lo que las voces de los niños fueron escuchadas”*.

Aunque en muchas respuestas surgió la cuestión del liderazgo, anexamos una más. *“¿Cómo podemos colaborar como líderes en momentos críticos como este para garantizar que todos permanezcamos en la misión? podemos compartir conocimientos e ideas sobre cómo se las arreglaron las diferentes instituciones durante los tiempos difíciles”*.

Otra dimensión inherente a la gestión institucional se refiere a la gestión de personas, por lo que uno de los encuestados cuestionó sobre la retención de talentos, así como la necesidad de reducir el personal con miras a la sostenibilidad económica y financiera: *“¿Cómo impacta la necesidad de hacer ajustes en la planta laboral y tener que despedir personal?”* Es muy importante ser conscientes de que las obras requieren de viabilidad para sostenerse. Así mismo, surge otra pregunta en relación a las personas: *“¿Cómo fue el apoyo socioemocional-espiritual a directivos, docentes y alumnos durante el confinamiento? En el Distrito se organizaron reuniones virtuales de participación voluntaria para «tomarse un café entre los docentes y directivos», coordinados por una orientadora para expresar las emociones. En las obras, los psicólogos y orientadores organizaron actividades con alumnos y hubo acompañamiento individual cuando fue requerido”*.

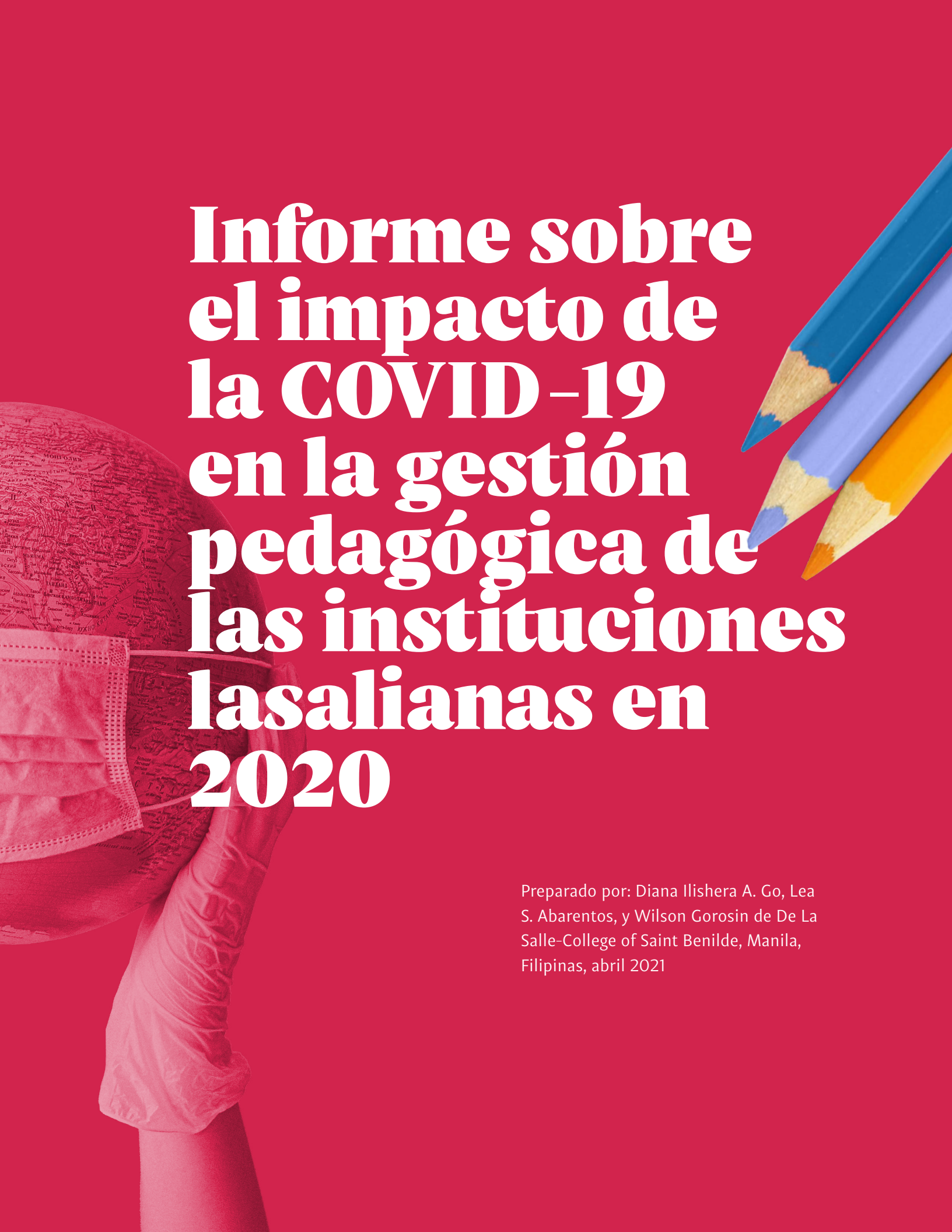
11. Comentarios finales

Toda la comunidad escolar se vio afectada, especialmente los estudiantes y sus familias. *“Los cierres afectan a los alumnos de múltiples maneras, reforzando las desigualdades y sometiéndolos a estrés social y psicológico. Los padres y tutores también se ven afectados”*. Por otra parte, se destaca que en la crisis se hizo más evidente la finalidad social y educativa de las instituciones lasallistas: *“muchos de ellos se dan cuenta de la finalidad social del sistema educativo y de su poder para estructurar la vida cotidiana”*.

En muchos países, *“la situación de pandemia ha profundizado aún más la brecha de desigualdad entre la educación de gestión pública y la gestión privada”*. *“La pandemia ha demostrado que es necesario abogar a nivel internacional por una mayor implicación financiera del Estado en las instituciones educativas privadas serias”*.

Finalmente, *“los pobres aumentarán en todo el mundo y debemos considerar cómo satisfacer esa demanda”*.





Informe sobre el impacto de la COVID-19 en la gestión pedagógica de las instituciones lasalianas en 2020

Preparado por: Diana Ilishera A. Go, Lea S. Abarentos, y Wilson Gorosin de De La Salle-College of Saint Benilde, Manila, Filipinas, abril 2021

SÍNTESIS

Utilizando las respuestas recabadas de la Encuesta Lasaliana COVID preparada y dirigida por el Servicio de Investigación y Recursos Lasalianos en el primer trimestre de 2021, este informe tratará de describir una imagen, aunque a grandes rasgos, de cómo la pandemia de la COVID-19 ha afectado a la Misión Lasaliana, cómo las Regiones han respondido a los desafíos pedagógicos comunes y particulares, y lo que se ha aprendido para seguir adelante. Al documentar y analizar los desafíos, las amenazas, las fortalezas, y las oportunidades en conjunto que plantea la situación mundial, las recomendaciones presentadas para la planificación y el desarrollo de un marco pedagógico lasaliano permitirán, afortunadamente, una educación holística y formativa que trascienda las modalidades de aprendizaje. En general, este informe pretende apoyar la toma de decisiones que determinará una respuesta educativa lasaliana unificada a la pandemia de la COVID-19 y a otros posibles trastornos en el futuro.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de la COVID-19 ha afectado tremendamente a la gestión educativa en casi todo el mundo. Con la necesidad de restringir la movilidad y la proximidad, las escuelas se vieron obligadas a cerrar repentinamente sus puertas durante varios meses, en el mejor de los casos. Sin embargo, el cierre de las escuelas trae como consecuencia que los alumnos se queden atrás y el aumento de las diferencias en el aprendizaje (Drenik, 2021), por lo que se hizo necesario y evidente un cambio en las modalidades de educación con la ayuda de las tecnologías digitales.

Para documentar el impacto de la pandemia de la COVID-19 en la comunidad lasaliana mundial en 2020, se distribuyó una encuesta con 44 cuestiones a los directivos y delegados de las instituciones lasalianas de todo el mundo, incluyendo 11 cuestiones centradas en documentar los cambios y desafíos pedagógicos identificados por sus respectivas instituciones educativas. Se recopilaron de las 123 respuestas sobre Gestión Pedagógica de las 5 Regiones Lasalianas de Asia y Oceanía (PARC), Europa y Mediterráneo (RELEM), África (RELAF), América Latina (RELAL) y América del Norte (RELAN). La figura 1 muestra la distribución de los encuestados en función de las Regiones lasalianas que representan.

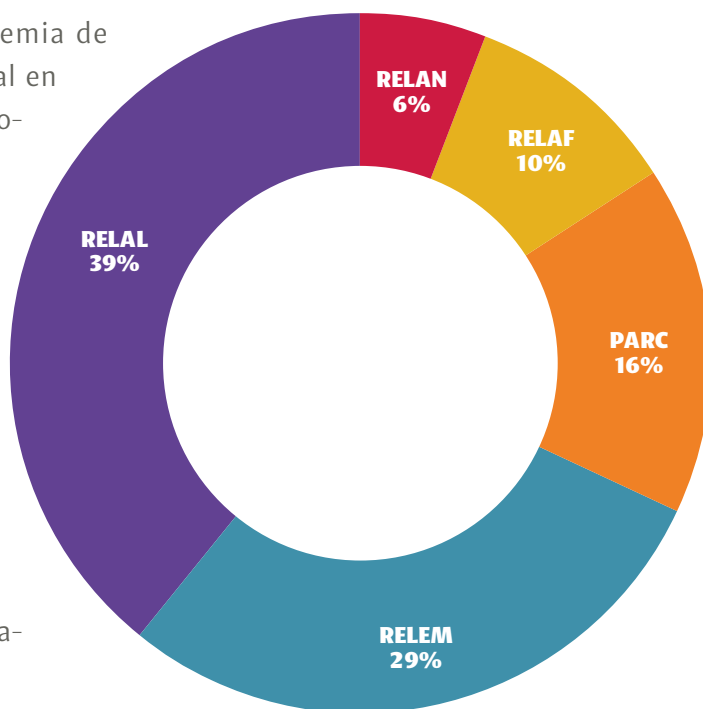


FIGURA 1: Distribución de las respuestas recogidas para la Encuesta del Impacto de la COVID-19 sobre la Gestión Pedagógica en función de la Región lasaliana vinculada

DESAFÍOS A LA RESPUESTA PEDAGÓGICA

DIFERENCIA EN EL ACCESO A LOS RECURSOS DIGITALES

Hay muchos lugares en los que la conectividad y el acceso a la tecnología siguen siendo limitados, y la enseñanza y el aprendizaje a distancia han sido y siguen suponiendo un gran problema. En las Regiones de RELAL, RELEM, RELAF y PARC, algunas instituciones han comunicado que recurren a medios no digitales, como cuadernos de ejercicios y paquetes educativos, ya sea como complemento a la limitada disponibilidad de materiales adecuados en línea o como método principal de enseñanza

mientras las escuelas permanecen cerradas. Para algunos, las emisiones de programas de radio se convirtieron en una valiosa herramienta para comunicarse con los estudiantes que viven en zonas desfavorecidas. Algunos miembros de RELAL y de RELEM han expresado incluso que sus educadores realizaban visitas domiciliarias para supervisar a los alumnos que no tenían acceso a las tecnologías digitales en sus casas, con el fin de asegurarse de que las familias más vulnerables económicamente siguieran teniendo acceso no sólo a la educación, sino también a necesidades básicas como la alimentación.

Este problema de acceso desigual a la tecnología no sólo afecta a los estudiantes, sino también a un gran número de profesores. Muchos educadores, incluso en los países desarrollados, lamentablemente no cuentan con los recursos personales para trabajar en línea desde sus casas, lo que dificulta no sólo la conexión con sus alumnos, sino incluso la posibilidad de recibir la capacitación profesional y el apoyo necesarios para llegar a ser eficaces profesores en línea. Muchos educadores se arriesgan a la exposición y transmisión del virus al presentarse diariamente en el centro para realizar su trabajo debido a su falta de dispositivos personales, y/o al realizar visitas físicas a sus alumnos y sus familias.

Varios encuestados también comunicaron que sus instituciones no tienen la capacidad ni los recursos para mantener el aprendizaje en línea. Por ejemplo, hay informes de RELAF y de PARC en los que los profesores recurren a las redes sociales y a las plataformas de mensajes gratuitos para conectarse con sus alumnos, debido a su comodidad y familiaridad con las tecnologías disponibles, a las interacciones dinámicas que les permiten estas aplicaciones móviles, ya que son gratuitas y están al alcance de todos. Lamentablemente, aunque estas plataformas ofrecen valiosas oportunidades de aprendizaje y de comunicación, también suponen un alto riesgo para la privacidad y la seguridad de los estudiantes, los profesores y los centros de enseñanza que las utilizan, en lugar de canales más seguros. Del mismo modo, muchos no tienen los recursos y la capacidad para dotar de formación adecuada a su personal docente, y muchos profesores han sido abandonados a su propia iniciativa para formarse y readaptarse a la ardua batalla de enseñar durante el confinamiento.

Además, a pesar de los deliberados ajustes y las adaptaciones, sigue habiendo una evidente preocupación aún por resolver en todas las Regiones

y los niveles educativos: que la singularidad y las señas de identidad de una educación lasaliana -su preocupación por el estudiante como persona y la capacidad de llegar al corazón del estudiante- se vean mermadas por las dificultades que entraña establecer valores compartidos y relaciones humanas a través de una pantalla de ordenador.

DIFICULTADES PARA ESTABLECER Y MANTENER CONEXIONES EDUCATIVAS

La pandemia ha puesto de manifiesto una capa suplementaria de complejidad: cómo establecer relaciones educativas sin proximidad física. Por ejemplo, un encuestado de la Región RELEM observó que, cuando se habían establecido relaciones positivas entre profesores y alumnos antes del cierre de las escuelas, los alumnos más jóvenes solían tener una experiencia mucho más suave de aceptación y adaptación al aprendizaje telemático. En consecuencia, sus profesores también tenían más facilidad para gestionar los comportamientos de los alumnos en comparación con los profesores que no habían podido establecer una relación sólida con sus alumnos antes de su cambio a la enseñanza telemática.

Se ha observado un problema concordante en RELAL, donde las interacciones sociales en línea se percibían como restrictivas y forzadas. Los chats virtuales, los recitales y los diálogos en grupo -por muy útiles que sean para el aprendizaje- no parecen ofrecer la misma espontaneidad y el compromiso social que se puede experimentar en la proximidad física y social. Dado que el aprendizaje es intrínsecamente un esfuerzo social, los estudiantes echan de menos un nivel de conexión con sus compañeros y sus profesores, y pueden estar menos interesados y menos involucrados en su educación cuando este aspecto intangible pero valioso de la

experiencia de aprendizaje no se aborda en una modalidad alternativa.

Como nota positiva, los encuestados de RELAN y RELAL señalaron igualmente cómo los padres habían expresado su agradecimiento por el esfuerzo que los educadores lasalianos han puesto en la construcción de relaciones estrechas con sus hijos mientras el aprendizaje continuaba durante el confinamiento. Algunas escuelas incluso informaron de un aumento de la matrícula debido al tipo de relaciones profesor-alumno que los padres pudieron observar, lo que demuestra lo importante que es el enfoque lasaliano para la formación y la educación integral.

TENDER PUENTES EN LA FORMACIÓN Y LA ANIMACIÓN LASALIANAS

Al haberse trastocado el mundo de la educación, los programas de la comunidad lasaliana, tales como: viajes educativos, exposiciones de arte, ferias escolares y otras celebraciones tuvieron que ser modificados, suspendidos o cancelados. No sólo por la seguridad de los alumnos, sino también por la creciente carga de trabajo del personal de la escuela. Era comprensible que la formación pasara a un segundo plano al principio de la crisis mundial, pero una vez que se asentó el problema, resultó obvio que las instituciones necesitaban encontrar formas de reintroducir las actividades sociales y la espiritualidad lasaliana en el programa de estudios en línea.

Aunque los estudiantes no sean inmediatamente conscientes de sus efectos, la falta de equilibrio entre los compromisos académicos y los no académicos hace que tanto los alumnos como los educadores se sientan sobrecargados y constantemente fatigados. Si a esto se le suma la soledad y la ansiedad que provoca el aislamiento social, puede

llegar a ser abrumador.

La ausencia de actividades divertidas y puramente sociales también ha contribuido quizás al creciente desinterés de ciertos grupos de estudiantes por participar o incluso por inscribirse, como los señalados por los representantes de RELAL y RELAF. Además, esta falta de voluntad o interés por participar preocupa a muchos profesores y directivos de todo el mundo por la salud mental de sus alumnos y los efectos a largo plazo que pueden afectar a su desarrollo emocional y psicosocial.

Para ello, las instituciones de las diversas Regiones establecieron una serie de intervenciones para tratar de resolver estos problemas. En la Región RELEM, se apoyaron programas que promueven la interioridad y la educación emocional, y se pidió a los alumnos que se reunieran con sus psicólogos u orientadores escolares con regularidad. En LEAD-PARC, los profesores han intentado y mantenido una comunicación constante y abierta con los padres de sus alumnos para mantenerlos bien informados e implicados en el desarrollo cognitivo y social de sus hijos. Las escuelas de la Región RELAL han empleado diferentes estrategias: promover expresiones sanas de las emociones y la autoconciencia; ajustar los horarios escolares para ofrecer a los alumnos y a los profesores tiempos para la atención personal de sí mismos; formar sistemáticamente a los profesores para mejorar sus competencias de enseñanza en línea; y acoger a los padres en la comunidad lasaliana más amplia, destacando su participación y contribución activas.

Sin embargo, la comunidad educativa lasaliana mundial parece coincidir en la idea de que se puede hacer mucho más para mejorar la animación del espíritu lasaliano. Se ha sugerido que las situaciones domésticas de los alumnos, incluyendo las relaciones padre-hijo en casa, necesitan también ser examinadas más de cerca para reforzar el desa-

rollo emocional y el apoyo a los niños. Tal vez haya que revisar la definición, el alcance y el papel de la comunidad educativa lasaliana teniendo en cuenta las modalidades de aprendizaje físicamente distantes, de modo que puedan continuar las relaciones educativas sólidas y pueda realizarse la conexión intrínseca entre pedagogía y espiritualidad.

SÍNTESIS DE LAS LIMITACIONES IDENTIFICADAS EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

CONEXIÓN A INTERNET Y ACCESO A LA TECNOLOGÍA

La variación en la conectividad a Internet y el acceso a las tecnologías digitales entre profesores y estudiantes ha sido una laguna constante en el cambio de las instituciones lasalianas hacia el aprendizaje en línea durante esta pandemia. Esto da lugar a la fragmentación de las experiencias de enseñanza y aprendizaje, lo que en consecuencia interrumpe la continuidad y la calidad de la transferencia de conocimientos. Además, los estudiantes y los profesores pueden sentirse desmotivados para participar en el proceso de aprendizaje en línea, no sólo debido a las dificultades para abordar los recursos necesarios, sino también para reunir las competencias fundamentales para navegar por las plataformas de aprendizaje en línea con objeto de lograr los resultados del aprendizaje.

COMPETENCIAS DIGITALES Y OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN

Con el cambio brusco de la enseñanza presencial a las clases telemáticas, tanto los estudiantes como los profesores se enfrentaron al reto de demostrar las habilidades digitales básicas. Para los estudiantes, las insuficientes habilidades digitales dan lugar a la no participación o al aprendizaje superficial. Para los profesores, la incapacidad de integrar las herramientas tecnológicas educativas en las actividades de aprendizaje afecta al nivel de compromiso de los estudiantes y, en consecuencia, a la profundidad del aprendizaje. Las lagunas en las competencias digitales pusieron de manifiesto la necesidad de que las instituciones lasalianas ofrezcan oportunidades de formación para facilitar

prácticas pedagógicas eficaces utilizando plataformas digitales de aprendizaje. A pesar de los esfuerzos realizados por superar las carencias de competencias mediante oportunidades de formación, la falta de recursos digitales sigue siendo un importante factor restrictivo a la hora de emprender la formación de competencias para mejorar las habilidades digitales.

RIESGOS PARA LA PRIVACIDAD DE LOS DATOS Y LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Aparte de las lagunas en las competencias técnicas, el cambio al aprendizaje en línea también ha hecho aflorar los riesgos en materia de privacidad de datos y seguridad de la información. Las plataformas de aprendizaje en línea han sido un canal para el intercambio de información entre estudiantes y profesores, y para el almacenamiento de diversos tipos de datos. El acceso accidental a información confidencial de profesores y alumnos tiene graves implicaciones en cuanto al mantenimiento de un entorno de aprendizaje en línea seguro.

EDUCACIÓN LASALIANA INTEGRAL

Más allá de las lagunas prácticas identificadas, está la capacidad inadecuada del aprendizaje en línea para dar cabida a un plan integral de aprendizaje. Las instituciones educativas lasalianas aún no han encontrado los medios para dar cabida a actividades extracurriculares, físicas, socio-afectivas y socio-cívicas que reproduzcan el plan integral de la enseñanza presencial. Esto también refleja el vacío en la interacción social, que es un componente fundamental para profundizar en el conocimiento a través de la conceptualización y la aplicación interactiva.

SOPESANDO EL IMPACTO DE LA COVID-19

Cuando se les preguntó por el impacto de la pandemia de la COVID-19 en las experiencias de gestión pedagógica de sus respectivas instituciones, los encuestados de la Encuesta Lasaliana COVID calificaron su impacto negativo con una media de 4,32 sobre 10, mientras que el impacto positivo llegó a una media global de 7,7 sobre 10. Cuando se les preguntó por el impacto global que la pandemia ha tenido en los centros educativos lasalianos de su área, la valoración media también llegó a 7,7 sobre 10.

3.6) Impacto NEGATIVO en la gestión pedagógica, 3.7) Impacto POSITIVO en la gestión pedagógica y 3.8) Experiencia en general en los centros educativos lasalianos de su Distrito durante esta pandemia.

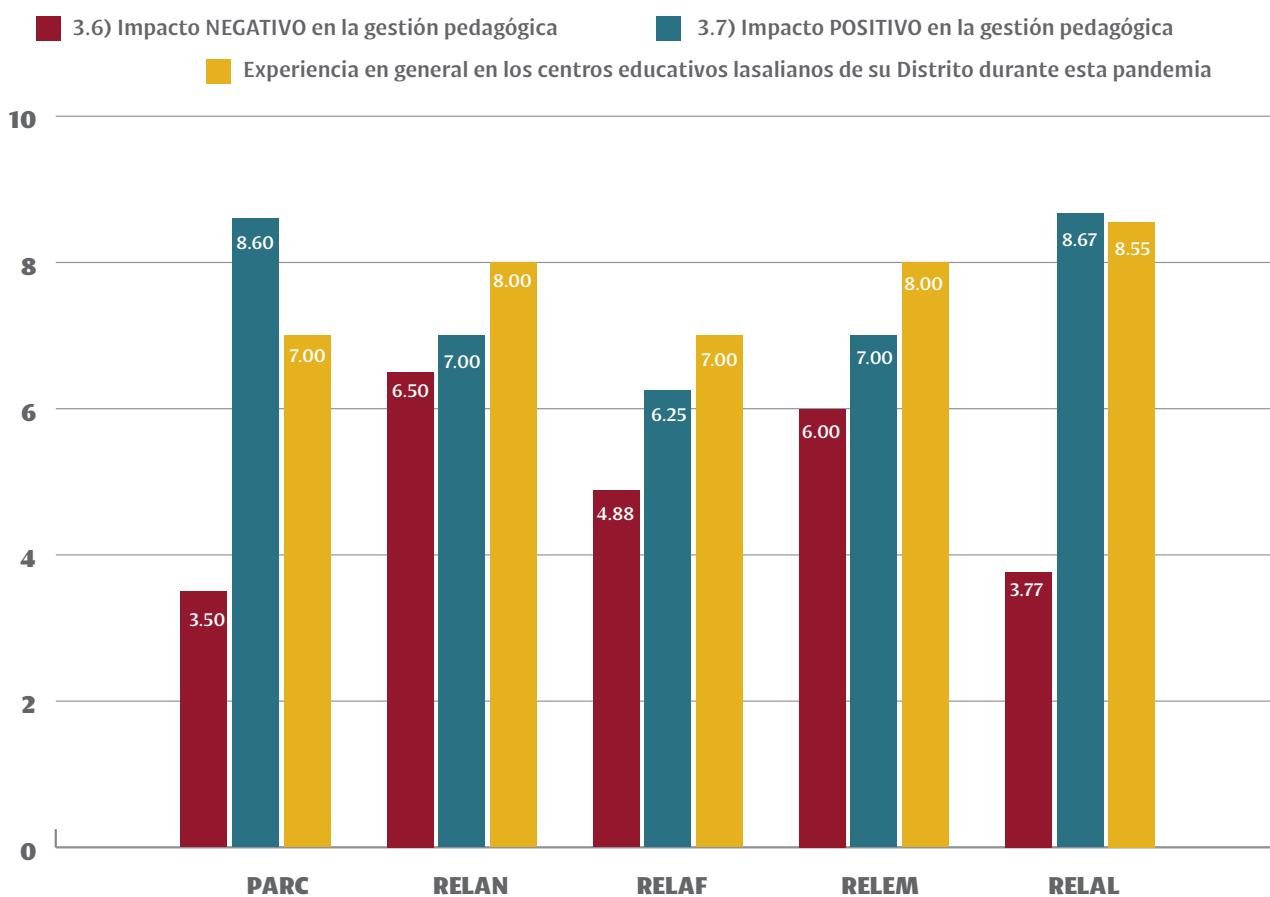


FIGURA 2: Valoración media del impacto negativo, positivo y global de la respuesta COVID-19 a la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas lasalianas según la afiliación a la Región

La Figura 2 muestra la distribución y las valoraciones según la Región. Hay que señalar que el número de encuestados no es igual por Región, como se mostraba en la Figura 1. Por ejemplo, sólo hay 2 encuestados en representación de RELAN mientras que había 12 de RELAL. Además, no todos los 31 encuestados respondieron sistemáticamente a todas las preguntas de la encuesta. Aunque se trata de una limitación obvia, es más importante observar en este caso cómo las respuestas son similares en cuanto a tendencia y temas en todas las Regiones.

El sentimiento general parece ser que esta pandemia ha obligado a las instituciones y a los educadores a salir de su zona de confort y a descubrir nuevos métodos de enseñanza y de llegar a sus alumnos y a sus familias. Estos nuevos métodos no fueron fáciles, y muchos en la comunidad educativa -incluidos estudiantes y profesores- se resintieron del cambio a las plataformas virtuales. Aparte del hecho básico de que las escuelas no estaban preparadas, la disposición del personal a adaptarse a la tecnología era tenue para un buen número de profesores. La productividad -ya sea por falta o por exceso- también se había convertido en un gran problema, porque el trabajo se infiltra en el tiempo personal y viceversa, lo que hace que la tasa de agotamiento aumente drásticamente, no sólo para los estudiantes, sino también para los educadores, que tienen que lidiar con las ansiedades y la carga añadida de trabajar desde casa mientras cuidan de sus familias en medio de las amenazas de la pandemia. Como dijo sucintamente uno de los encuestados, *“el éxito dependía de lo actualizadas e informadas que estuvieran las instituciones en cuanto a tecnología y pedagogía, y de lo bien adaptadas que estuvieran las características socioeconómicas de los entornos antes de la pandemia.”*

Sin embargo, han surgido nuevas oportunidades que parecen superar las dificultades. Como es innegable la necesidad de cuestionar las prácticas educativas establecidas, muchos han experimentado con nuevos métodos de enseñanza. Algunos han funcionado y otros han fracasado. Esto subraya la realidad de que no existe un modelo único de aprendizaje. Sin embargo, lo que sí es constante es la constatación de que los espacios de aprendizaje en línea son un recurso potencialmente poderoso para conectar con estudiantes, profesores y profesionales de otros países y continentes. Además, tener acceso a los lasalianos que comparten la misma misión en diferentes partes del mundo puede abrir oportunidades para una formación y una promoción más significativas, como tener diálogos interculturales sobre la identidad, la espiritualidad y cosas similares. Poder llegar más allá de las fronteras es también valioso para continuar los esfuerzos de investigación, especialmente en el área de la gestión pedagógica, y para extender las oportunidades de desarrollo académico y profesional más allá de las Regiones específicas a un coste mucho menor.

Otro aspecto positivo es que el prolongado distanciamiento social ha puesto de manifiesto el valor de las relaciones sociales en la experiencia de aprendizaje, lo que ha llevado a muchos a darse cuenta de cómo las relaciones entre todas las partes interesadas en la educación están entrelazadas e influyen en el éxito de las experiencias de aprendizaje de un niño. En RELAN y RELEM se informó de que las escuelas habían aumentado el número de matriculados debido a los valores y al enfoque educativo que proporciona la educación lasaliana, especialmente en estos tiempos difíciles. Las instituciones lasalianas, por tanto, necesitan llegar, considerar e implicar no sólo al alumno o al profesor individualmente, sino también a sus

familias en cuanto a las políticas, los enfoques y las comunicaciones, ya que la unidad familiar es el *ombligo* que durante mucho tiempo se ha pasado por alto en las prácticas educativas tradicionales.

POTENCIACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS

En las cinco Regiones de RELAN, RELAL, RELEM, RELAF y PARC, muchas instituciones educativas siguieron un patrón de respuesta similar al inicio de la pandemia. En primer lugar, las escuelas evaluaron sus capacidades institucionales existentes y tomaron decisiones e inversiones significativas para la actualización de las infraestructuras tecnológicas, las suscripciones a plataformas y aplicaciones de aprendizaje y la posible compra y distribución de dispositivos. Al mismo tiempo, se realizó una evaluación de las competencias del personal docente y de su preparación para facilitar el aprendizaje en línea, y la formación de los profesores se ha convertido en una prioridad y un reto en todas las Regiones y niveles educativos.

CAMBIO DE ENFOQUES PEDAGÓGICOS

Además de superar las dificultades técnicas, los educadores tuvieron que replantearse sus enfoques pedagógicos debido a la naturaleza sincrónica y asincrónica del aprendizaje en línea, y a las limitaciones que esta dualidad supone para los contenidos pedagógicos. Las asignaturas dirigidas al desarrollo cognitivo se adaptan más fácilmente a la enseñanza en línea y, por tanto, se priorizaron sobre las que requieren equipos o espacios especiales, como un laboratorio o la educación física. Se revisaron los planes de estudio para garantizar que se cumplieran las normas mínimas de aprendizaje aceptables, aunque se adaptaran nuevas

estrategias de enseñanza. Se redujo el tamaño de las clases y se regularon los horarios de las clases sincrónicas a través de aplicaciones de videoconferencia como Zoom o Google Meet.

En el caso de las instituciones que tenían acceso a sistemas de gestión del aprendizaje como Moodle o Google Classroom, se llevaron a cabo evaluaciones formales, en su mayoría utilizando estas plataformas, y según se informa, algunas incluso emplearon software de supervisión de exámenes en línea para garantizar la integridad académica durante las pruebas. Se rediseñaron los proyectos y las actividades escolares en vistas a fomentar el aprendizaje cooperativo siempre que fuera posible. Los profesores colaboraron en la medida de lo posible para diseñar tareas de evaluación interdisciplinarias para aliviar de algún modo la carga de sus alumnos.

Las políticas académicas se ajustaron cuando y donde fue necesario en consideración a las realidades y complicaciones emergentes. Por ejemplo, en una institución de RELEM, a los profesores les resultaba difícil comprobar la asistencia y la participación porque los estudiantes apagaban sus cámaras durante las sesiones telemáticas de clase. Por lo tanto, el centro llegó a un acuerdo con las familias de sus alumnos para que aquellos que apagaran sus cámaras durante las clases sincrónicas serían considerados ausentes. Por otro lado, hay instituciones de la PARC que, según se informa, relajaron sus políticas de permanencia de alumnos, evaluación y gestión del tiempo debido a la poca fiabilidad de la conectividad que prevalece en sus localidades.

FACTORES DE ÉXITO

Cuando se les pidió que seleccionaran e identificaran a partir de una lista de posibles factores que han tenido o tendrían un impacto significativo en el éxito de la implementación pedagógica de sus respectivas instituciones durante la pandemia, estos fueron los tres factores principales que resultaron: (1) un buen liderazgo, (2) la alfabetización digital y la formación de los profesores, y (3) el acceso de los estudiantes a los dispositivos tecnológicos y digitales. La figura 3 muestra el desglose adicional de las respuestas de forma colectiva y por Región, y muestra claramente la importancia que se atribuye a estos tres factores para el éxito de la escolarización, independientemente de la ubicación durante esta pandemia.

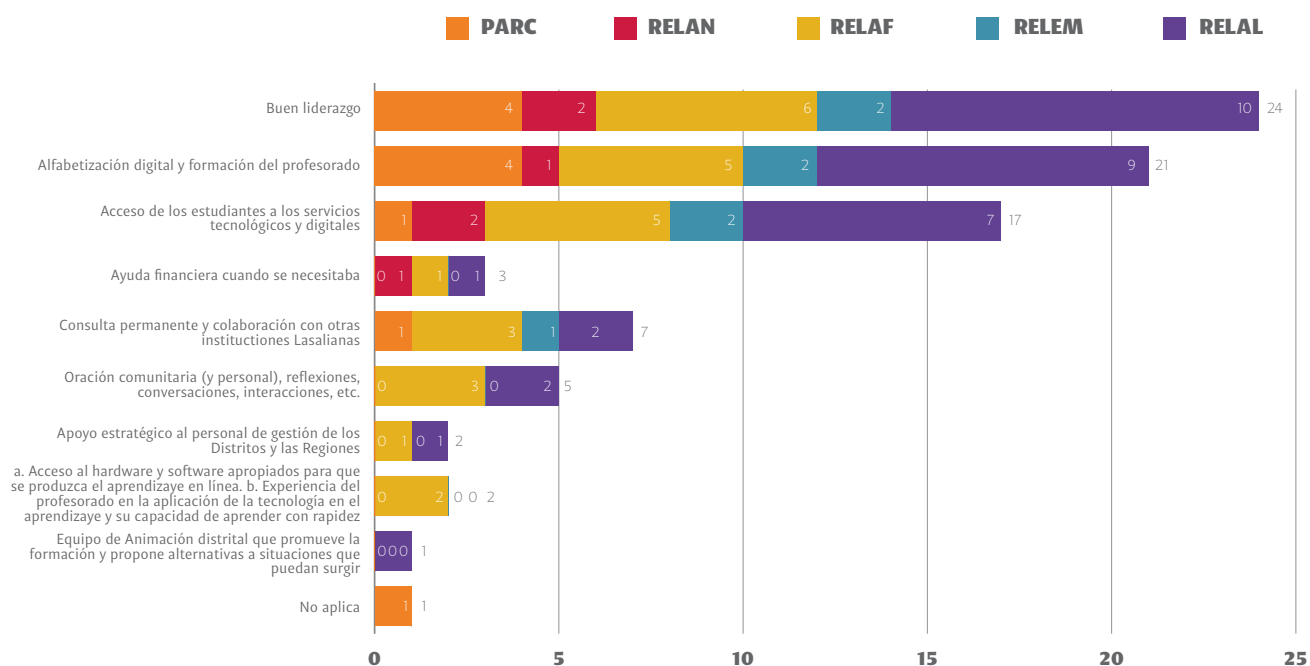


FIGURA 3: Factores que marcaron la diferencia para tener éxito en el ámbito de la gestión pedagógica durante la pandemia

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), una organización económica intergubernamental con 37 países miembros, afirma que los estudiantes sufrirán graves pérdidas de aprendizaje si no existe una estrategia intencionada para proteger el aprendizaje durante los periodos de interrupción. Según su informe de 2020, aparte de (1) el apoyo de los padres, (2) la capacidad de la escuela para apoyar el aprendizaje a distancia, y (3) la determinación personal del estudiante para seguir aprendiendo, una institución de aprendizaje puede desarrollar y aplicar una respuesta estratégica y eficaz para los momentos de exigencia que marca una gran diferencia (Reimers y Schleicher, 2020).

ACCESO A LA TECNOLOGÍA

La primera cuestión que requiere una acción inmediata es el acceso desigual a la tecnología. Las instituciones lasalianas pueden asociarse con empresas privadas y públicas para recaudar fondos o establecer patrocinios a largo plazo para programas de ayuda a los estudiantes, como los planes “estudia ahora y paga después”, o crear programas de tipo “conseguir la propiedad del dispositivo a partir del esfuerzo”. También pueden negociar descuentos institucionales y préstamos de dispositivos para el profesorado y el personal. Las instituciones lasalianas más amplias también pueden asociarse con escuelas más pequeñas para aprovechar su marca y reputación establecidas en la búsqueda de dotaciones sostenibles y asociaciones corporativas a largo plazo. Además, a nivel institucional, las escuelas necesitan invertir en infraestructuras tecnológicas y en sistemas de gestión del aprendizaje que no sólo protejan los datos importantes de los estudiantes, sino que también ofrezcan una experiencia uniforme de aprendizaje para todos los

estudiantes, que esté alineada con la visión de la escuela y sea independiente de los conocimientos tecnológicos y las preferencias de cada profesor.

ALFABETIZACIÓN DIGITAL Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO

El acceso al material es sin duda una parte de la brecha digital, pero la falta de conocimientos y competencias para saber cómo utilizar estas tecnologías en beneficio de su usuario supone gran parte de la deficiencia que hay que suplir (van Dijk, 2012; Allen, 2016). Por ejemplo, un profesor que aprende a manejar *Zoom* pero lo utiliza para dar clases durante 3 horas seguidas no será eficaz, y los alumnos seguirán quedándose atrás (OCDE, 2020). Lo que se puede hacer en su lugar es aplicar el método del *aula invertida* (Nouri, 2016), que al parecer ya se practicaba en algunas instituciones de RELEM, que tenían experiencia con el aprendizaje en línea antes de la pandemia. En una *clase invertida*, los estudiantes tienen acceso a materiales y actividades de aprendizaje en línea que pueden realizar a su propio ritmo dentro de unos plazos específicos, de modo que las horas de clase sincrónicas pueden dedicarse más a ofrecer información en vivo, realizar consultas individuales o en grupo y participar en intercambios significativos en lugar de limitarse a dar clases.

Al ser los educadores en primera línea, los profesores deben aprender la pedagogía del aprendizaje en línea para que sus alumnos se sientan desafiados y, al mismo tiempo, participen de forma más divertida y personal. Este cambio al aprendizaje virtual llevará tiempo, porque habrá que desaprender los viejos hábitos para poder desarrollar nuevas estrategias que se adapten a los nuevos entornos de enseñanza. Además, los profesores tendrán que experimentar un cambio de paradigma

para comprender y aceptar cómo ha cambiado la dinámica del aula, cómo ha evolucionado el diseño de la enseñanza y cómo puede utilizarse la tecnología de forma más creativa que la simple sustitución. Ahora más que nunca, las instituciones deben invertir en el desarrollo profesional continuo de su profesorado para la continuidad de la Misión Lasaliana en el futuro.

La pandemia ha evidenciado las disparidades de acceso a la educación que habían quedado sin resolver durante décadas. Fieles a la identidad lasaliana de servicio a los pobres y de comunión en la misión, los directivos lasalianos de todo el mundo se enfrentan hoy a un reto aún mayor a la hora de abordar las brechas de acceso a la educación, que afectan al núcleo de la educación lasaliana. Por lo tanto, se invita a los líderes lasalianos a colaborar en las discusiones, especialmente en la gestión del cambio de las prácticas pedagógicas a la entrega en línea y a asegurar proactivamente la accesibilidad de la educación lasaliana a todos.

LIDERAZGO EFICAZ

Las características de un buen liderazgo podrían situarse en el contexto de una gestión eficaz de la crisis, donde los directivos lasalianos no sólo están llamados a tomar decisiones rápidas sobre el terreno, sino también a mantener una presencia abierta, honesta y constante en la aplicación de nuevos enfoques pedagógicos. Tienen que proteger, inspirar y unir a todas las partes interesadas para hacer frente y adaptarse a los desafíos juntos. Al hacerlo, los líderes lasalianos deben comunicar los riesgos a sus subordinados sin endulzar la realidad para conseguir un consenso permisivo que alivie la resistencia a las nuevas políticas e implementaciones (Robson, 2020). Los informes y los correos electrónicos no son suficientes. En su

lugar, los líderes lasalianos deben esforzarse por celebrar reuniones periódicas del Ayuntamiento y prestar una cuidadosa atención a sus mensajes para establecer la conexión más social y humana que necesitan sus interesados.

Además, los líderes lasalianos deben estar dispuestos a relajar su control sobre las ideologías de liderazgo y los estilos de gestión convencionales. Deben ser los primeros en adoptar el cambio cuando la situación lo requiera. Quizá el itinerario de liderazgo de san Juan Bautista de La Salle pueda ofrecer a los líderes lasalianos una perspectiva única sobre el liderazgo que no se ajusta a las convenciones (LeBlanc, 2013). Fue en muchos sentidos un innovador y un visionario que reconoció los sacrificios personales que había que hacer, y actuó de acuerdo con su visión y su conciencia como alguien que vivía al servicio de los demás. En esta época de gran crisis, los líderes lasalianos necesitarán un dinamismo y una visión similares para canalizar los trastornos y convertirlos en oportunidades.

Verdaderamente las escuelas lasalianas fueron capaces de lograr diversos grados de éxito en la implementación de medios digitales o no digitales para fomentar y lograr sus principales objetivos pedagógicos durante la pandemia. Pero al avanzar, la educación lasaliana necesita ser re-imaginada, revitalizada y reformada. Los líderes lasalianos están ahora llamados a liderar la reforma de los planes de estudio, a apoyar la integración e implementación de la tecnología educativa, a defender los programas de alfabetización digital y a buscar proactivamente asociaciones con organizaciones corporativas y sin ánimo de lucro, así como con otras instituciones lasalianas, para abordar la drástica necesidad de acceso de los estudiantes a la tecnología, así como para abrir oportunidades de aprendizaje únicas que no serían posibles sin la ayuda de la tecnología.

LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

Las conclusiones y recomendaciones de este informe deben interpretarse teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación. En concreto, los datos de la investigación dependen de: (a) el grado de conocimiento y de concienciación sobre el terreno de los encuestados con respecto a los cambios de gestión pedagógica de sus respectivas instituciones, y (b) la precisión de las traducciones al inglés, que pueden afectar al análisis y la interpretación.

Una de las limitaciones significativas del estudio es la profundidad del conocimiento y la conciencia de los participantes respecto al cambio pedagógico de sus respectivas instituciones. La mayoría, si no todos, son administradores de sus respectivas Regiones e instituciones educativas. El grado de compromiso de los encuestados con la práctica de la enseñanza y el aprendizaje determina la especificidad de los datos que reflejan la respuesta pedagógica de su institución en esta pandemia.

Otra limitación de los datos es la traducción de algunas respuestas a la lengua inglesa. Alrededor del 26% (8 de 31) de las respuestas están en francés, mientras que alrededor del 42% (13 de 31) están en español. Dada esta distribución, es inevitable que se pierda algún significado contextual inherente a las lenguas francesa y española en el proceso de traducción. Esto puede tener implicaciones en cuanto a la autenticidad de la información analizada, lo que puede afectar a la aplicabilidad general de las recomendaciones formuladas.

Estas limitaciones de la investigación se han abordado en cierta medida mediante una revisión de los documentos relacionados y el uso de una entrevista de validación para ayudar a fundamentar los análisis generales, las observaciones y las recomendaciones.

REFERENCIAS

- Allen, B. (2016, 17 de octubre). *Optimizando la promesa de la tecnología*. EDUCAUSE Review 51, No. 6. Recuperado de: <https://er.educause.edu/articles/2016/10/optimizing-technologys-promise>
- Drenik, G. (2021, 24 de marzo). *La pandemia ha cambiado las reglas del juego del aprendizaje y ha preparado la educación para que continúe la disrupción*. <https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2021/03/24/the-pandemic-has-changed-the-game-for-learning-and-primed-education-for-continued-disruption/?sh=d6994f34f8ed>
- LeBlanc, A (2013). *El itinerario de liderazgo de San Juan Bautista de la Salle* [Archivo PDF]. Revista digital de investigación lasaliana (7). 11-26. Recuperado de http://revista_roma.delasalle.edu.mx/numero_7/alphonse_leblanc7.pdf
- Nouri, J. The flipped classroom: for active, effective and increased learning - especially for low achievers. *Int J Educ Technol High Educ* 13, 33 (2016). <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0032-z>
- OCDE. (2020, 7 de septiembre). *Schools, education, and COVID-19* [Video file]. Youtube. <https://youtu.be/M51HeDfyWV4>
- Reimers, F. y Schleicher, A., (2020). *Un marco para orientar una respuesta educativa a la pandemia de COVID-19 de 2020*. [PDF] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Disponible en: <<https://learningportal.iiep.unesco.org/en/library/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020>> [Consultado el 1 de marzo de 2021].
- Robson, D., (2020, 28 de marzo). COVID-19: ¿Qué hace a un buen líder durante una crisis? [Artículo web]. Extraído del sitio web de BBC Worklife: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>
- Van Dijk, J. (2012). *The Network Society: Aspectos sociales de los nuevos medios de comunicación*, 3ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 177-189.





Encuesta Internacional Lasaliana COVID



INFORME SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR

Aldino Gonzales
Ma. Roxanne Ibalobor
Neil Pariñas

*De La Salle-College of Saint Benilde
Manila, Filipinas*

“Procura que tu escuela marche bien”.

*(Carta 42 - al Hermano Robert en Darnetal,
26 de febrero de 1709)*

“¿Cómo te va? ¿Cómo lo llevas?”. Estas son algunas de las preguntas que hacemos a nuestros amigos y seres queridos cada vez que nos enteramos de que pasan por alguna situación difícil. Son preguntas de preocupación y afecto con la esperanza de saber que les va bien, que lo están sobrellevando bien o, al menos, con la esperanza de que podamos hacer algo para ayudarles, para que vuelvan a estar bien.

Esta Encuesta Internacional Lasaliana COVID debe haber sido motivada por ese espíritu de fraternidad y solidaridad, sabiendo que todos estamos juntos en este contexto de la pandemia. ¿Cómo estamos ahora como Región o Distrito tras el impacto de la pandemia COVID-19? ¿Cómo podemos asegurarnos de que las escuelas a nuestro cargo marchen bien durante y después de la pandemia?

Hay muchas maneras de responder a este tipo de cuestiones. La encuesta COVID nos ofreció cuatro áreas de interés: gestión financiera, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión escolar. Nuestro informe se centrará en la última área: la gestión escolar.

La gestión escolar, tal como se describe en la encuesta, abarca todos los aspectos más generales de nuestras escuelas

y centros educativos lasalianos: clubes y actividades de los estudiantes, deportes, cafetería, asesoramiento y orientación, estructuras de apoyo al aprendizaje, retiros para los estudiantes, actividades religiosas, desarrollo comunitario, cuidado del profesorado y del personal, y temas similares relacionados con la gestión de las áreas complementarias de la vida académica de la escuela. Como tal, abarca todo lo que en la escuela apoya la doble *razón de ser* de la misión lasaliana, humana y educativa.

Nuestro equipo aplicó un cierto grado de rigor que garantiza un tratamiento y un análisis científicos al tiempo que se mantiene fiel a los resultados de la Encuesta Internacional Lasaliana COVID que se llevó a cabo entre el 3 de enero y el 19 de febrero de 2021. Pasamos por un proceso de: (1) examinar la profundidad y la amplitud de las preguntas: captar la esencia de las preguntas y sus relaciones entre sí; (2) analizar las respuestas una a una para captar la dinámica mental de cada encuestado, y (3) aplicar el método de análisis temático codificando y estableciendo temas recurrentes, dando así sentido a las aportaciones de los encuestados en los tres grupos lingüísticos: inglés, español y francés.

Asimismo, hemos utilizado metáforas de las Sagradas Escrituras y de los escritos lasalianos para presentar nuestro análisis. Con ello se pretende invocar el discernimiento de los lectores y destacar la presencia de Dios en todo momento; desde el acontecimiento hasta el impacto, pasando por la dirección a la que Dios nos conduce a todos.

LA MISIÓN Y EL JUBILEO: *(Abarca las preguntas 1, 6 y 7)*

La palabra del Señor se dirigió a Jonás hijo de Amittai, en estos términos:

“Parte ahora mismo para Nínive, la gran ciudad, y clama contra ella, porque su maldad ha llegado hasta mí».

(Jonás 1,1-2)

Dios llamó a Jonás para una misión: ir a la gran ciudad de Nínive y clamar contra ella. La llamada no fue recibida con alegría y entusiasmo, sino con miedo y ansiedad. Intentó evadirse, pero no lo consiguió. Sus desgracias le llevaron a una profunda soledad y a una sincera oración dentro del vientre del gran pez, alabando a Dios y dándose cuenta de que la Salvación, después de todo, es para todos. Fue arrojado a tierra firme, y así comenzó su misión.

El Fundador, Juan Bautista de La Salle, también fue llamado a una misión. Tuvo sus temores y ansiedades por los primeros Hermanos, y por el Instituto, especialmente cuando la Iglesia y las autoridades gubernamentales parecían ser hostiles a él y a la misión. Estuvo a punto de renunciar a ella. Si no hubiera sido por la invitación del P. de Saleon a quedarse unos días en la soledad de Parmenia, la carta de los Hermanos de París en 1714, y el estímulo de una analfabeta y piadosa Hermana Luisa, hoy no habría jubileo por la misión educativa lasaliana de 340 años.

Mientras que Jonás tuvo el “vientre del gran pez” como su lugar de oración y soledad, que le llevó a tomar la decisión de la misión, el Fundador encontró en Parmenia su lugar de oración y soledad, donde su compromiso con la misión recibió una luz renovada y una más profunda determinación.

Durante esta misión en marcha, que había alcanzado el hito de un Jubileo, algo inesperado sucedió y obligó a todo el mundo a detenerse. Fue un año después de que el Vaticano declarara un año de Jubileo por el 300º aniversario de la muerte de nuestro Fundador, cuando la pandemia del COVID llegó a la puerta de todas las instituciones lasalianas.

¿Cómo afectó a nuestra gestión de las escuelas? ¿Qué áreas de la gestión escolar recibieron el golpe más duro de la pandemia? ¿Qué impactos negativos y positivos trajo esta pandemia a nuestra gestión escolar? Estas son las preguntas planteadas en las preguntas 1, 6 y 7.

Pregunta 1: Describa, en general, cómo la pandemia de la COVID ha impactado en el funcionamiento general de sus escuelas. ¿Qué áreas han experimentado el mayor cambio?

La primera cuestión se centraba en dos puntos: (1) una descripción general de la escuela en el momento en que la pandemia de la COVID causó su impacto, y (2) las áreas de la gestión escolar que han experimentado el mayor cambio.

32 personas respondieron a esta pregunta en tres grupos lingüísticos: inglés, español y francés: 11 personas de habla inglesa (34,37%), 13 de habla española (40,63%) y 8 de habla francesa (25%).

Para el primer punto sobre una descripción general de la escuela en el momento en que la pandemia de COVID causó su impacto, 32 encuestados ofrecieron 87 descripciones generales o códigos. Aparecieron cinco temas recurrentes. La siguiente tabla muestra los temas en orden descendente de frecuencia, y cómo se distribuyeron estos temas según los grupos lingüísticos.

Tabla 1: Distribución de los temas entre los grupos lingüísticos

	TEMAS	N	LENGUAJE	n	PORCENTAJE
1	SE ADAPTARON LAS ACTIVIDADES ESCOLARES	32	Inglés	7	21,88
			Español	13	40,63
			Francés	12	37,50
2	LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE PASARON INMEDIATAMENTE A LA MODALIDAD EN LÍNEA	21	Inglés	5	23,81
			Español	13	61,90
			Francés	3	14,29
3	LA GENTE Y LA COMUNIDAD FUERON DESAFIADOS	18	Inglés	9	50,00
			Español	5	27,78
			Francés	4	22,22
4	LA SITUACIÓN FINANCIERA FUE AFECTADA	12	Inglés	2	16,67
			Español	6	50,00
			Francés	4	33,33
5	NECESIDAD DE REFORZAR LA COLABORACIÓN ENTRE PADRES Y PROFESORES	3	Inglés	1	33,33
			Español	2	66,67
			Francés	0	0,00
6	SIN CATEGORIZAR	1	Inglés	0	0,00
			Español	1	100,00
			Francés	0	0,00

Los temas se formularon en términos más amplios para captar las descripciones generales de los encuestados. La columna del porcentaje indica la distribución del tema en un grupo lingüístico concreto. La **n** es el número de códigos recopilados por grupo lingüístico a partir del significado manifiesto y latente articulado por los encuestados e interpretado por el investigador. La **N es el número** total de códigos producidos en los tres grupos lingüísticos.

1. SE ADAPTARON LAS ACTIVIDADES ESCOLARES:

Este tema abarca tres descripciones generales: (1) la paralización de las actividades escolares habituales, (2) las actividades necesitaban más personal, (3) las actividades necesitaban más instalaciones como infraestructura informática y aulas, (4) las actividades escolares requerían más formación

2. LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE PASARON INMEDIATAMENTE A LA MODALIDAD EN LÍNEA:

Este tema describe cómo la enseñanza y el aprendizaje pasaron de la modalidad tradicional presencial a una modalidad totalmente en línea. Esta fue la respuesta inmediata a la amenaza que supuso la pandemia de la COVID.

La rapidez del cambio varió en función de la preparación de la infraestructura en línea de cada escuela. Algunos ya utilizaban la enseñanza en línea, pero en una modalidad híbrida; es decir, mientras algunas clases eran en línea, otras eran en la modalidad tradicional. En consecuencia, el cambio de modalidad de enseñanza y aprendizaje requirió una adaptación innovadora y nuevas estrategias. El plan de estudios, que es la hoja de ruta de todo profesor, tuvo que ser rediseñado para que respondiera a las necesidades tanto de los profesores como de los alumnos.

3. LAS PERSONAS Y LA COMUNIDAD SE VIERON AFECTADAS:

En este tema se identificaron tres aspectos: (1) las difíciles condiciones sanitarias y mentales de las personas; (2) los retos económicos a los que se enfrentaban, y (3) la mayor necesidad de acompañamiento de las personas.

Por necesidad, la dirección de la escuela tuvo que velar por la salud y las condiciones mentales de su personal. El anonimato del virus se convirtió en su fuerza, haciendo que todos los actores de la escuela fueran muy susceptibles a él. Este reto hizo aflorar los miedos y la ansiedad entre la gente.

Las personas y la comunidad tuvieron que enfrentarse a retos económicos. La dificultad de los estudiantes para pagar puntualmente sus cuotas repercutió en la gestión de la escuela en cuanto al aumento de los gastos de capital y de funcionamiento necesarios.

En todos estos casos, la dirección de la escuela tuvo que acompañar a los suyos para asegurarse de que toda la comunidad estaba colaborando en la respuesta al impacto provocado por la pandemia.

4. LAS CONDICIONES ECONÓMICAS FUERON AFECTADAS:

Las condiciones económicas de las escuelas también se vieron afectadas por la pandemia. Se identificaron tres razones en este tema: (1) debido a las cuentas no saldadas, (2) el aumento de los gastos, y (3) la disminución del número de matriculados.

5. RELACIONES ENTRE PADRES Y PROFESORES:

Se prestó atención a la **relación entre los padres y las escuelas** en términos de: (1) la disposición de los padres a ayudar a sus hijos a realizar todas las tareas escolares en casa, y (2) la necesidad de la escuela de mantener una comunicación constante con los padres.

El segundo punto de las áreas que han experimentado un mayor cambio analiza 32 encuestados con 85 códigos que produjeron 5 temas clave. Los cinco temas recurrentes se corresponden con las cinco áreas. Son los siguientes: 1) Apoyos académicos, 2) Gestión de las actividades escolares, 3) Asuntos de los estudiantes, 4) Finanzas y 5) Pastoral.

	TEMAS	N	LENGUAJE	n	PORCENTAJE
1	Apoyo académico	27	Inglés	8	29,63
			Español	14	51,85
			Francés	5	18,52
2	Gestión de las actividades escolares	27	Inglés	7	25,93
			Español	12	44,44
			Francés	8	29,63
3	Asuntos de los estudiantes	12	Inglés	3	25,00
			Español	4	33,33
			Francés	5	41,67
4	Finanzas	10	Inglés	2	20,00
			Español	5	50,00
			Francés	3	30,00
5	Pastoral	9	Inglés	4	44,44
			Español	3	33,33
			Francés	2	22,22

Tabla 4.1b: Distribución de las categorías según los grupos lingüísticos (11 encuestados en inglés; 13 en español; y 8 en francés)

1. APOYO ACADÉMICO:

El apoyo académico abarca los recursos de apoyo a la enseñanza y al aprendizaje. El apoyo al aprendizaje se centra en encontrar formas de mejorar la calidad de la educación, mientras que el apoyo a la enseñanza se refiere a la formación que necesitan los profesores para impartir mejor la enseñanza a los alumnos.

El grupo de lengua inglesa consideró el apoyo al aprendizaje académico como el área de gestión escolar que experimentó el mayor cambio. Esta área representa el 33,33% del total de entradas del grupo de lengua inglesa.

El grupo de lengua española consideró el apoyo a la enseñanza académica como el área de gestión escolar que experimentó el mayor cambio. Esta área representa el 36,84% del total de entradas del grupo de lengua española.

2. GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES:

La gestión de las actividades escolares incluye: (1) recursos humanos, (2) adaptación creativa a una nueva normalidad, y (3) servicios.

La gestión de los recursos humanos garantiza que el funcionamiento de la escuela no se vea obstaculizado por el creciente número de bajas por enfermedad y la escasez de personal docente.

Al inicio de la pandemia, la gestión del funcionamiento de la escuela requirió una adaptación creativa a la nueva normalidad.

Debido al impacto de la pandemia en las personas, la gestión de la actividad escolar amplió los servicios para ayudar a las personas con dificultades.

3. ASUNTOS DE LOS ESTUDIANTES:

El área de asuntos de los estudiantes, complementaria a la académica, experimentó el impacto de la pandemia a través de la cancelación de todas las actividades dirigidas por los estudiantes.

Todos los grupos lingüísticos consideraron que “asuntos de los estudiantes” era el área de gestión escolar que experimentó el mayor cambio. Esto se debió a la suspensión de las actividades de los estudiantes. Esta área representa el 14,12% del total de códigos.

4. FINANZAS:

El área de Finanzas de la gestión escolar experimentó el impacto de la pandemia por medio de: (1) escaso movimiento de efectivo (2) incapacidad de los estudiantes para pagar sus cuotas a tiempo, y (3) aumento de los gastos y disminución de la matrícula de los estudiantes.

5. PASTORAL:

La pastoral en los centros se vio afectada por la pandemia mediante la suspensión de la formación (de adultos y estudiantes) y de las actividades litúrgicas. La Pastoral tiene un impacto directo en la formación de estudiantes y adultos, así como en las actividades litúrgicas para toda la comunidad escolar.

Pregunta 6: Al observar la experiencia general de los centros educativos lasalianos en su Distrito durante esta pandemia, ¿cuál ha sido el impacto NEGATIVO en la Gestión Escolar de sus escuelas y centros educativos?

Esta pregunta se refiere al impacto NEGATIVO de la pandemia de COVID en la gestión escolar. Reiterando nuestra definición de funcionamiento de la gestión escolar, ésta abarca todos los aspectos más amplios de nuestras escuelas y centros educativos lasalianos. Esta pregunta tenía dos partes. La primera parte era una evaluación utilizando una escala de Likert, y la segunda parte solicitaba comentarios opcionales de los encuestados.

Se proporcionó una escala de Likert para medir el impacto NEGATIVO en la gestión escolar. La escala Likert tiene un rango de 10 puntos, siendo 0 muy bajo y 10 muy alto. Después de dar sus calificaciones, se invitó a los encuestados a escribir algo sobre el impacto NEGATIVO. La segunda parte era opcional.

Se generaron 36 códigos a partir de los comentarios opcionales de los encuestados. 30 encuestados respondieron al instrumento en escala Likert. Se extrajeron 6 temas recurrentes de los datos. Éstos son: (1) La vida comunitaria se vio afectada, (2) Desafío en la economía, (3) La enseñanza y el aprendizaje se vieron afectados, (4) Sobrecarga de trabajo y (5) Problemas de salud mental.

1. LA VIDA COMUNITARIA SE VIO AFECTADA:

La vida comunitaria se vio afectada por las restricciones impuestas a las escuelas. Esto incluía la modalidad en línea que dominaba los aspectos de la enseñanza y el funcionamiento general de las escuelas. Se limitaron las interacciones entre los estudiantes.

2. DESAFÍO FINANCIERO:

Aumentaron los gastos y se redujeron los ingresos. Debido al cambio a la modalidad en línea, hubo que reforzar la infraestructura informática de la escuela y adquirir unidades informáticas para satisfacer las necesidades de enseñanza y aprendizaje.

3. EL APRENDIZAJE SE VIO AFECTADO:

El servicio educativo que prestaban las escuelas necesitaba un ajuste inmediato para satisfacer las necesidades de enseñanza y aprendizaje. Si bien la modalidad en línea puede haber sido identificada como el modo ideal de enseñanza, las dificultades en la conectividad a internet hicieron que el aprendizaje fuera doblemente difícil. Los procesos de pensamiento lógico y creativo de los alumnos se vieron comprometidos.

4. SOBRECARGA DE TRABAJO:

Hubo una gran sobrecarga de trabajo. Los profesores necesitaban hacer una revisión inmediata de sus materiales a la modalidad en línea.

Este cambio a la modalidad en línea requirió formación y la reorientación de los procesos escolares. Los protocolos sanitarios que había que poner en marcha aumentaron la carga de trabajo de las escuelas.

5. LA FALTA DE INSTALACIONES:

Hubo que adquirir más tecnología y dispositivos electrónicos e instalar una nueva infraestructura informática. La necesidad de la enseñanza y el aprendizaje en línea exigía una actualización de las instalaciones actuales de las escuelas.

6. SALUD MENTAL:

Los problemas de salud mental aumentaron tanto entre los estudiantes como entre el personal.

Pregunta 7: Al observar la experiencia general de los centros educativos lasalianos en su Distrito durante esta pandemia, ¿cuál ha sido el impacto POSITIVO en la gestión escolar de sus escuelas y centros educativos?

Esta cuestión preguntaba sobre el impacto POSITIVO de la pandemia en la gestión escolar. De las respuestas de los encuestados se extrapolaron cuatro temas recurrentes. Estos temas son: (1) Iniciativa de las personas para el servicio, (2) Aplicación de un enfoque innovador a la enseñanza y el aprendizaje, (3) Optimización de los recursos y (4) Adaptación creativa de la gestión escolar.

1. INICIATIVAS DE LAS PERSONAS PARA EL SERVICIO:

En el momento de la pandemia, las personas generosas dieron un paso adelante y ofrecieron servicios a los otros. Algunos tomaron la iniciativa de asumir funciones de liderazgo para servir mejor a otros miembros de la comunidad.

2. APLICACIÓN DE UN ENFOQUE INNOVADOR A LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE:

Con el cambio repentino del modo virtual de enseñanza, se descubrieron enfoques y pedagogías innovadoras para servir mejor a los estudiantes. Se crearon sistemas de gestión del aprendizaje para facilitar la enseñanza y el aprendizaje.

3. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS:

En este momento de gran incertidumbre, era necesario ayudar donde había escasez de recursos. La situación suscitó la colaboración entre las distintas unidades de gestión de las escuelas, lo que mitigó el impacto negativo de la pandemia en los sectores involucrados en las escuelas.

4. ADAPTACIÓN CREATIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR:

La gestión de la escuela fue creativa a la hora de continuar con las operaciones al tiempo que se adaptaba a los nuevos contextos del momento. Los sistemas y procedimientos se simplificaron, algunos se mejoraron y otros se suspendieron temporalmente para dar paso a los que se adaptaban al contexto de la pandemia.

LA GRAN INUNDACIÓN Y EL ARCA: *(Abarca las preguntas 2, 3, 8 y 9)*

El Diluvio se precipitó sobre la tierra durante cuarenta días. A medida que las aguas iban creciendo, llevaban el arca hacia arriba, y esta se elevó por encima de la tierra. Las aguas subían de nivel y crecían desmesuradamente sobre la tierra, mientras el arca flotaba en la superficie. (Génesis 7, 17-18)

El relato del diluvio universal narrado en el Libro del Génesis presenta una imagen de una catástrofe mundial. Fue un diluvio tan inmenso que aniquiló toda forma de vida terrestre. Después de 150 días, las aguas menguaron y el arca se posó en el monte Ararat. El gran diluvio aniquiló, ¡pero el arca dio vida!

En la vida del Fundador, el gran diluvio formaba parte de la sociedad de su tiempo; el gran diluvio de la maldad y la injusticia, el abandono de los hijos, las perversiones morales y el escándalo de la extrema pobreza. Fue un diluvio de acontecimientos que le llevaron poco

a poco “de la manera más imperceptible” a donde Dios quería llevarle. No hubo un gran plan para el comienzo de la misión. Sólo hubo una fuerte sensibilidad y una gran determinación para discernir y seguir los impulsos interiores del Espíritu de Dios en su vida.

Si el arca de Noé fue producto de su fe y su obediencia a Dios, el “arca” del Fundador fue la misión, fruto de su gran fe y su plena sumisión a la Providencia de Dios. Sus respectivas arcas les condujeron a la misión a la que Dios les había llevado.

Esta sección describe cómo se vivió esta misión a nivel mundial durante la pandemia de la COVID-19, basándose en las respuestas a las preguntas 2, 3, 8 y 9 de la encuesta.

Pregunta 2: Si es posible, describa los cambios escolares más importantes y significativos que puso en marcha para hacer frente a los retos que surgieron a causa de la pandemia

Hay 78 temas identificados en las respuestas que giran en torno a ocho categorías de cambios escolares importantes y significativos puestos en marcha: (1) Educación en línea y a distancia, (2) Gestión escolar, (3) Protocolos sanitarios, (4) Compromiso y colaboración, (5) Actividades escolares, (6) Formación, (7) Recursos y (8) Valores lasalianos.

1. EDUCACIÓN EN LÍNEA Y A DISTANCIA

Las escuelas lasalianas de todo el mundo hicieron la transición a las modalidades a distancia y en línea, incluso en su metodología de enseñanza, reuniones y supervisión de las prácticas lasalianas y pedagógicas. La pandemia brindó la oportunidad de desarrollar planes de estudio en línea y aplicar estrategias de enseñanza más innovadoras. Las escuelas adquirieron nuevos recursos digitales, invirtieron en nuevas infraestructuras tecnológicas y desplegaron tecnología para ayudar a la metodología de enseñanza. También se formó a los miembros de la comunidad escolar en el uso de herramientas digitales para el aprendizaje.

2. GESTIÓN ESCOLAR

Para garantizar que el aprendizaje de los alumnos continuara a pesar de la pandemia, las escuelas lasalianas pusieron en marcha planes de trabajo telemático desde casa. Hubo ajustes en el tamaño de las clases, en la programación de las clases presenciales, en la gestión de las clases de deportes y artes, y en la reapertura de las escuelas. Los directores de las escuelas ajustaron su enfoque de gestión, aplicaron la subsidiariedad a través de la delegación de autoridad, introdujeron nuevos sistemas de seguimiento del aprendizaje e hicieron más ágiles los procesos. Comenzaron a planificar el funcionamiento de las escuelas para diferentes escenarios (virtual, mixto,

presencial). Algunas escuelas organizaron de forma similar su marketing y comunicaciones digitales.

3. PROTOCOLOS SANITARIOS

Las escuelas lasalianas cumplieron con la suspensión de las clases presenciales por parte de sus respectivos gobiernos durante determinados periodos de tiempo, así como con la aplicación de medidas y protocolos sanitarios.

4. COMPROMISO Y COLABORACIÓN

El compromiso y los encuentros entre los miembros de las comunidades educativas continuaron a través de las redes sociales y otros medios de comunicación en línea. Se intensificaron los métodos de trabajo colaborativo, así como el apoyo a los profesores. Los padres se implicaron más en acompañar a sus hijos en las actividades escolares. Los profesores participaron en oportunidades de aprendizaje global.

5. ACTIVIDADES ESCOLARES

Ante la pandemia, los eventos y actividades escolares se redujeron, se cancelaron o se trasladaron a plataformas en línea.

6. FORMACIÓN

Los directivos de las escuelas lasalianas facilitaron actividades reflexivas y espirituales, junto con programas de formación y liturgias, a través de una modalidad en línea. Se hizo hincapié en el cuidado personal para garantizar el bienestar de la comunidad lasaliana.

7. RECURSOS

Los directivos lasalianos redujeron al mínimo los gastos escolares. Algunas escuelas proporcionaron alojamiento a los miembros de la comunidad escolar, según las necesidades.

8. VALORES LASALIANOS

A pesar de la pandemia, algunas escuelas lasalianas prestaron atención preferente a alumnos o familias en situación de vulnerabilidad.

Pregunta 3: ¿Qué implicaciones, si las hay, tuvieron sus decisiones o cambios en otros aspectos del funcionamiento, el ambiente o la vida escolar en general?

Las decisiones o los cambios implementados por las instituciones lasalianas para enfrentar la pandemia de Covid-19 trajeron consecuencias o implicaciones tanto positivas como negativas, según indicaron los encuestados. Entre las consecuencias positivas se encuentran los diferentes espacios de acompañamiento, la implementación de la formación continua de los docentes, la manifestación del celo de los maestros, el sentido de comunidad, el nuevo ambiente para la enseñanza y el aprendizaje, la exploración y provisión de recursos, la colaboración, el apoyo a las familias, el desarrollo de la resiliencia, la adaptación y la protección de los niños, entre otras. Sin embargo, hubo consecuencias negativas como retrasos en el calendario y las actividades escolares, una moral muy baja de los profesores, informes sobre alumnos que experimentan depresión y ansiedad, aislamiento y brechas en la comunidad, desconfianza de los padres sobre la educación a distancia y pérdida de ministerios, entre otras. Parte de las implicaciones que se pueden relacionar con las consecuencias negativas son el aumento de la necesidad de servicios de salud mental y de asesoramiento, la necesidad de apoyo pastoral y la necesidad de tomar decisiones que no sólo se basen en la ciencia, sino que también se basen en una mirada sensible hacia el otro.

Pregunta 8: Al examinar la experiencia general de los centros educativos lasalianos en su Distrito durante esta pandemia, ¿en qué medida han podido sus instituciones atender las necesidades generales de escolarización de los estudiantes?

En una escala de diez puntos, en la que 1 significa “muy mal” y 10 “muy bien”, el grupo de lengua española se dio a sí mismo una calificación media global de 8,54, seguido por el grupo de lengua inglesa con 7,18, y después por el grupo de lengua francesa con una calificación media global de 7,0. Algunos encuestados optaron por justificar sus calificaciones mencionando las mismas cosas que ya habían mencionado en la pregunta nº 2.

Pregunta 9: ¿Qué tipo de asuntos han marcado la diferencia para tener éxito en el ámbito de la gestión escolar durante la pandemia?

Para esta pregunta de la encuesta, se utilizó una lista de control de siete elementos en la que los encuestados podían marcar todo lo que se aplicara a ellos. La lista incluía los siguientes puntos, todos los cuales podrían suponer una gran diferencia en el éxito de la respuesta en el ámbito de la gestión escolar durante la pandemia:

- A. Buen liderazgo en las escuelas
- B. Consulta y colaboraciones continuas con otras instituciones lasalianas
- C. Apoyo estratégico del liderazgo distrital y regional

- D. Ayuda económica cuando se necesitaba
- E. Alfabetización digital y formación de los profesores
- F. Acceso de los estudiantes a dispositivos tecnológicos y digitales
- G. Oración comunitaria (y personal), reflexiones, conversaciones, interacciones, etc.

En los tres grupos lingüísticos, el punto que recibió el mayor número de votos es “buen liderazgo en las escuelas”. “Un buen liderazgo en las escuelas tiene que ver con la adaptación a las situaciones de crisis y la identificación de las acciones afirmativas necesarias para garantizar que nadie se quede atrás. Por otro lado, el punto que recibió el menor número de votos es “ayuda económica cuando se necesitaba”. “Sólo uno de los encuestados explicó que su Consejo Regional había proporcionado ayuda económica a los centros educativos lasalianos.

EL ARCO IRIS Y LA ESPERANZA DE LA MISIÓN: *(Abarca las preguntas 4, 5 y 10)*

Yo pongo mi arco iris en las nubes,
como un signo de mi alianza con la tierra.
Cuando cubra de nubes la tierra y aparezca mi arco entre ellas,
me acordaré de mi alianza con ustedes y con todos los seres vivientes. (Génesis 9:13-15)

La catástrofe mundial puede haber terminado, y así fue con la historia de Noé. Un arco iris fue colocado en las nubes para inmortalizar un pacto eterno que Dios hizo con el resto de las criaturas de la tierra; y el arco iris sigue con nosotros hoy, para quedarse.

“¡Aquí estoy! ¿Qué queréis que haga?” Estas fueron las palabras del Fundador a su regreso a los Hermanos de París desde Parmenia. Después de todo lo ocurrido, la misión ha continuado hasta hoy, después de más de 340 años. La humildad y la dedicación del Fundador inmortalizan para la generación actual la tradición profunda y viva de la Misión Educativa Lasaliana. Las crisis en la misión llegan, y pueden permanecer por un tiempo. Pero la misión permanece.

El arco iris de la historia de Noé nos recuerda a un Dios poderoso y a la vez amoroso. El arco iris del Fundador consiste en las vidas de hombres y mujeres, cambiadas y renovadas por el tipo de educación que se llama “lasaliana”. “La pandemia de COVID es sólo una crisis, aunque de gran magnitud. Pero más grande que esto es la esperanza que tenemos en Dios, que permanece con nosotros y siempre estará con nosotros en cada paso del camino.

Para nosotros, los lasalianos del siglo XXI, nuestro arco iris vendrá de la Asamblea AIMEL de 2021 y del Capítulo General de 2022, donde los delegados imaginarán y marcarán colectivamente el rumbo de la Misión Lasaliana durante y después de la pandemia de la COVID-19. Para ayudar a enmarcar las próximas reflexiones y conversaciones, el equipo de investigación extrajo los temas recurrentes basados en las respuestas a las preguntas 4, 5 y 10 de la encuesta. Estos temas se integraron en un conjunto de recomendaciones que giran en torno a diez categorías generales: (1) Colaboración, (2) Valores lasalianos, (3) Compartir recursos, (4) Gestión escolar eficaz, (5) Formación, (6) Educación en línea, (7) Garantía de calidad, (8) Actividades escolares variadas, (9) Participación de los estudiantes y (10) Desarrollo profesional de la escuela.

Pregunta 4: Mirando al futuro, ¿qué ha aprendido sobre la gestión de su escuela que le ayudará a usted y a otros en los próximos años?

Pregunta 5: ¿Hay algo específico que le gustaría comunicar o recomendar a los delegados de la AIMEL y del Capítulo General relacionado con la gestión de las escuelas?

Pregunta 10: ¿Qué pregunta nos ha faltado por formular? Por favor, indique la pregunta y su respuesta a la misma.

1. SOBRE LA COLABORACIÓN:

- 1.1 Fomentar una cultura de colaboración entre los agentes lasalianos para resolver los problemas que van evolucionando. Los encuentros internacionales de los lasalianos, como AIMEL y el Capítulo General, deberían ser el ámbito para crear un plan estratégico compartido.
- 1.2 Debe crearse una plataforma común para impartir un sistema de educación lasaliana, facilitar la evaluación comparativa y el trabajo en red entre escuelas, así como permitir la interacción global, los proyectos de colaboración y el intercambio de aprendizaje entre profesores y estudiantes, preferiblemente por áreas disciplinarias.
- 1.3 Fomentar las relaciones familia-escuela que apoyen la educación en línea. Establecer un diálogo inter-congregacional para crear nuevas alianzas.

2. SOBRE LOS VALORES LASALIANOS:

- 2.1 Proponer estrategias para fortalecer la identidad y la espiritualidad lasalianas en un mundo complejo, desafiante y en evolución.
- 2.2 Destacar la centralidad de la persona humana en el modelo educativo lasaliano, el papel especial de los educadores en la realización de la fraternidad educativa y la creación de una sociedad justa y humana.
- 2.3 Recomendar formas prácticas de incorporar los ideales de la Declaración 2020 sobre la Misión Educativa Lasaliana en la gestión diaria de la escuela, particularmente en la participación de la escuela en los proyectos de evangelización, formación y solidaridad social dentro de la Iglesia local.

3. SOBRE EL COMPARTIR RECURSOS:

- 3.1 Proponer estrategias para poner recursos educativos a disposición de los estudiantes o de las familias en situación de vulnerabilidad, y compartir los recursos no utilizados con las escuelas de los países en desarrollo.
- 3.2 Ayudar a la construcción de más escuelas privadas para garantizar las oportunidades educativas de los más necesitados.
- 3.3 Reservar fondos o un presupuesto especial para posibles situaciones de emergencia o catástrofes.

4. SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR EFICAZ:

- 4.1 Animar a las escuelas a pensar más allá de la realidad actual y garantizar que la educación lasaliana salga más fuerte que antes de la pandemia. Lo ideal es que las escuelas maximicen el potencial del marketing digital.
- 4.2 Prever estructuras flexibles y capacitadoras que respondan a la gestión dinámica y polifacética de las escuelas. Garantizar la existencia de un mecanismo regular de consulta, planificación y retroalimentación que involucre a todas las partes interesadas de la comunidad escolar.
- 4.3 Crear un banco de experiencias pedagógicas, administrativas y económicas que ayuden a tomar mejores decisiones y enriquezcan las actividades de los Distritos.

5. SOBRE LA FORMACIÓN:

- 5.1 Proponer estrategias que aseguren la formación integral de los docentes y líderes escolares, capacitarlos para la educación del siglo XXI y empoderarlos para que estén atentos a las necesidades de sus alumnos.
- 5.2 Debería haber una forma sistemática de llevar el control de la formación profesional y lasaliana de los profesores, directivos, etc.

- 5.3 Crear una hoja de ruta como guía para la formación de educadores y líderes escolares lasalianos.

6. EN LA EDUCACIÓN EN LÍNEA:

- 6.1 Invertir adecuadamente en sistemas y tecnologías de la información como una nueva área crítica, estratégica y esencial para el futuro de la educación lasaliana.
- 6.2 Ofrecer oportunidades de formación en informática para Hermanos o seglares que dirijan el desarrollo de cursos en línea en los Distritos. Establecer una red de enseñanza en línea para facilitar la comunicación entre las escuelas lasalianas más ricas y las más pobres.
- 6.3 Introducir el uso de los canales de televisión o de los programas de la red de televisión como recurso de aprendizaje alternativo.

7. SOBRE LA GARANTÍA DE CALIDAD:

- 7.1 Obligar a realizar periódicamente auditorías académicas y económicas en las escuelas.
- 7.2 Garantizar un seguimiento adecuado, la investigación, la evaluación del aprendizaje y los nuevos modelos educativos. Los resultados de estos deben utilizarse para mejorar los sistemas ineficaces.
- 7.3 Diseñar un estudio de evaluación sobre la eficacia de la educación en línea en las escuelas lasalianas, centrándose en la preparación y la formación de los profesores, el nivel de su umbral mental en relación con el uso de dispositivos digitales y la motivación y la formación del personal informático.

8. ACTIVIDADES ESCOLARES VARIADAS:

- 8.1 Prever el deporte, la cultura y las actividades extracurriculares como componentes fundamentales de la formación integral de los estudiantes y áreas de oportunidad para la captación de estudiantes con diferentes habilidades y cualidades.
- 8.2 Reforzar los programas no académicos (por ejemplo, actividades deportivas, culturales y otras relacionadas con los servicios) que tienen un impacto en el desarrollo social.
- 8.3 Garantizar la sostenibilidad de los programas no académicos para los estudiantes.

9. EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES:

- 9.1 Proporcionar una plataforma global que apoye la publicación de reflexiones escritas por los lasalianos sobre las estrategias eficaces para hacer frente a los efectos multifacéticos de la pandemia.
- 9.2 Invitar a los antiguos alumnos lasalianos a publicar a través de la plataforma global.

10. SOBRE EL DESARROLLO PROFESIONAL ESCOLAR:

- 10.1 Todos los programas y actividades de desarrollo profesional de las escuelas deben estar a la vanguardia y ser más proactivos en la respuesta institucional a la pandemia de la COVID-19

CONCLUSIÓN

¿Cómo te va? ¿Cómo lo llevas?

Las respuestas a la Encuesta COVID son respuestas concretas de personas que contribuyen a la Misión Lasaliana en la actualidad. Nos ofrecen una imagen clara de la situación de la gestión escolar en sus Distritos y escuelas cuando les afectó la pandemia de la COVID.

La actual pandemia de la COVID es un desastre global que afecta a la Misión Educativa Lasaliana en todo el mundo. Observando los resultados, hay suficientes razones para estar preocupados por nuestro futuro.

Pero en momentos como éste, nos acordamos del “vientre del gran pez”, que nos invita a la oración y a la soledad, al arca que renueva la vida y al arco iris que nos da esperanza.

A partir de las esperanzadoras respuestas de los participantes en esta encuesta, la COVID puede ser vista desde una luz diferente. Esta es la luz de nuestra **POSTURA VALIENTE** hacia una **VISIÓN** de la Misión Lasaliana bajo la guía de la **DIVINA** Providencia de Dios.

Live Jesus in our Hearts... Forever!

¡Viva Jesús en nuestros corazones... ¡Por Siempre!

Vive Jesus dans nos couer, ...a jamais

Manahan nawa si Hesus sa aming mga puso...Magpakailanman!



**Hermanos de
las Escuelas
Cristianas**

La  Salle