

## **Liderazgo Educativo En Tiempos De Pandemia**

Vázquez Clavera, María Inés  
IUACJ . Uruguay  
minesvazquez@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-4370-7263

### **Resumen**

El presente documento inicia analizando aspectos operativos del Instituto Universitaria ACJ de Uruguay (IUACJ) durante el primer semestre 2020, etapa en la que fue necesario migrar todas las propuestas formativas a modalidad virtual con la aparición del Covid\_19. En particular queda en evidencia el uso heterogéneo que tanto docentes como estudiantes hicieron de la plataforma Moodle.

El trabajo luego focaliza en el área de Proyectos Académicos, que es un taller que los estudiantes que están culminando su formación de grado realizan con instituciones de práctica. Al no existir la posibilidad de realizar estas actividades en territorio atendiendo a los protocolos sanitarios, se resolvió trabajar con "casos para la enseñanza" (Wasserman, 1994), tomando como aportes buenos trabajos finales de grado de cohortes anteriores.

**Palabras clave:** nivel terciario, Covid\_19, casos para la enseñanza, Uruguay

### **Educational Leadership In Times Of Pandemic**

#### **Abstract**

The following document starts by analyzing operational aspects of Uruguay's University Institute ACJ (IUACJ) during the first semester of 2020, a period in which it was necessary to migrate all the training proposals to virtual mode with the emergence of Covid\_19. It is particularly evident the heterogeneous use both educators and students had for the platform Moodle.

The work then focuses on the area of Academic Projects, which is a workshop that students who are completing their undergraduate training carry out with institutions of practice. As there was no possibility of carrying out these activities in the territory according to health protocols, it was decided to work with "teaching cases" (Wasserman, 1994), taking good final degree projects from previous cohorts as contributions.

**Key words:** tertiary level, Covid\_19, teaching cases, Uruguay

### **Introducción**

Uruguay, al igual que el resto del mundo, se vio en la necesidad de enfrentar la inesperada situación de pandemia que en nuestro país se hizo presente a partir de marzo de 2020. Todas las actividades se vieron afectadas y en particular la educativa. Luego de

una primera fase de "cuarentena responsable" como se la denominó desde el gobierno - la cual tuvo durante ocho semanas al país "en pausa" - se comenzó a activar de forma paulatina algunas líneas de actividad. A nivel laboral se retomaron las actividades asociadas al sector de la construcción; a nivel educativo en una primera instancia se iniciaron actividades en las zonas rurales, a partir de cuya experiencia se fueron retomando las clases presenciales en los demás sectores educativos. Siguiendo el mismo retorno gradual, poco a poco se fueron retomando otras actividades cotidianas, dando prioridad a aquellos sectores considerados prioritarios.

El gobierno orientó las distintas medidas que se fueron tomando a partir de las orientaciones de un grupo de científicos nacionales que se constituyeron como "grupo asesor honorario", quienes se mantienen hasta la fecha en diálogo con las autoridades, realizando el seguimiento de la pandemia en nuestro país.

En este marco contextual, haremos foco en una de las tantas instituciones educativas que se vio obligada a repensar sus dinámicas formativas en tiempos de pandemia.

El Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ)<sup>1</sup> es una institución privada dedicada al mundo de la actividad física, la recreación y el deporte. La oferta educativa que ofrece abarca un amplio espectro, que va desde propuestas de formación permanente y actualización profesional (tecnicaturas y diplomas), una licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, así como otras alternativas de posgrado (especializaciones y maestrías). En la actualidad, el IUACJ cuenta con trece carreras activas y se encuentra preparando el inicio de un Bachillerato Deportivo a partir del 2021.

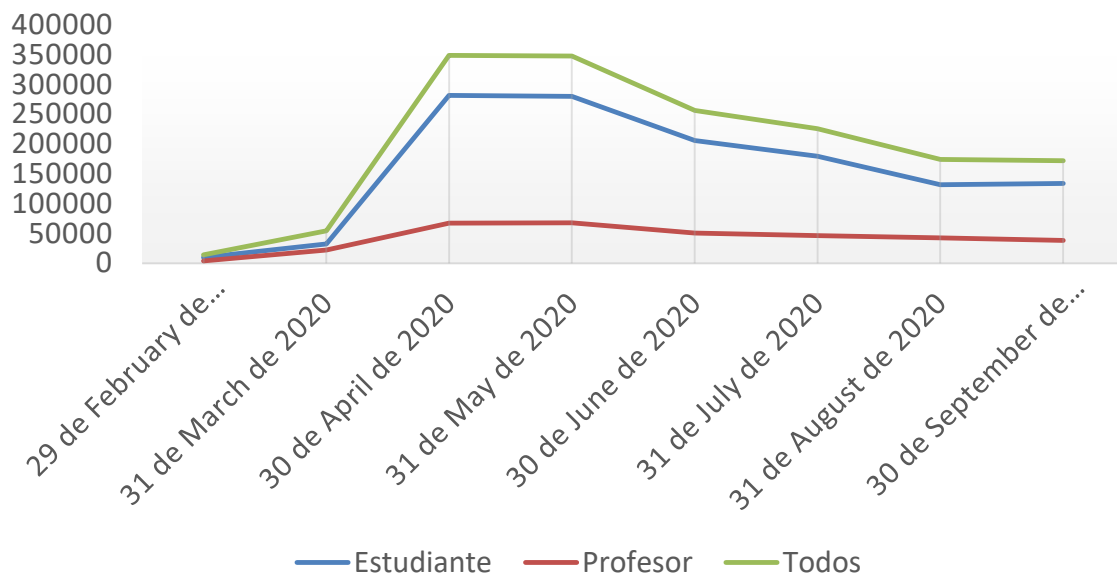
La totalidad de las ofertas formativas de la institución, cuentan con un fuerte componente práctico, el cual se vio muy fuertemente afectado con las restricciones causadas por la pandemia. Ello llevó a que todos los equipos de trabajo IUACJ (autoridades, docentes, personal administrativo y de apoyo) así como los propios estudiantes, tuvieran que enfrentar diversos desafíos con el propósito de avanzar en los procesos formativos, sin desconocer todas las limitantes fijadas por múltiples protocolos que fueron establecidos a nivel nacional como resguardos sanitarios.

En el mes de marzo, las autoridades crearon un equipo Ad hoc con un doble propósito: (i) promover y acompañar el proceso de transferencia de todos los cursos a la modalidad virtual y (ii) coordinar acciones de orientación y apoyo (cursos básicos, asesoramiento, tutoriales) para docentes que no estaban habituados al uso de los recursos virtuales. También fue necesario integrar nuevas herramientas informáticas que permitieran asegurar los intercambios pedagógicos tanto sincrónicos como asincrónicos.

---

<sup>1</sup> <https://www.iuacj.edu.uy/>

**Gráfico 1: Interacciones en la Plataforma Feb-Sept.**  
Fuente: Secretaría de Información Institucional/ IUACJ  
Octubre 2020



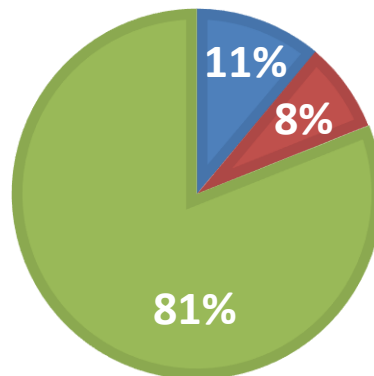
El gráfico 1 muestra el comportamiento de las interacciones en plataforma tomando como referencia las tres propuestas formativas más antiguas de la institución que corresponden a: la Escuela de Entrenadores (tecnicaturas); Fitness y la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

Resulta evidente el aumento que se produjo en las interacciones de la plataforma Moodle a partir de marzo; situación que se mantiene durante el primer semestre de cursos, si bien se identifica una tendencia a la reducción a partir de junio, mes en el que fueron integradas actividades duales, con la reactivación de algunas clases presenciales (agendadas previamente) y otras que permanecieron en modalidad virtual.

Tal como muestra el gráfico, es notorio que el uso de la plataforma ha sido mayor entre estudiantes que entre docentes. Este aspecto ha sido tomado por la institución como una realidad que requiere atención, lo cual ha impulsado acciones de formación y apoyo con el propósito de consolidar a los planteles docentes, mejorando su dominio en el uso de las tecnologías.

GRAFICO 2: ACTIVIDADES SEGÚN CARRERA  
FUENTE: SECRETARÍA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL/ IUACJ  
OCTUBRE 2020

■ Escuela de Entrenadores   ■ técnico en Fitness   ■ LEFRYD



En el gráfico 2 quedan identificados los niveles de actividad en plataforma según las tres propuestas formativas en las que se hace foco. La Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRYD) es la que muestra mayores porcentajes de actividad, superando ampliamente los registrados en las otras dos propuestas. Esta situación es esperable entre otros factores, porque la licenciatura durante el período analizado tiene más cursos activos (de 1ero a 4to) durante el semestre y por otra parte, las otras dos ofertas educativas cuentan con muchos cursos prácticos que no aparecen atendidos desde lo virtual.

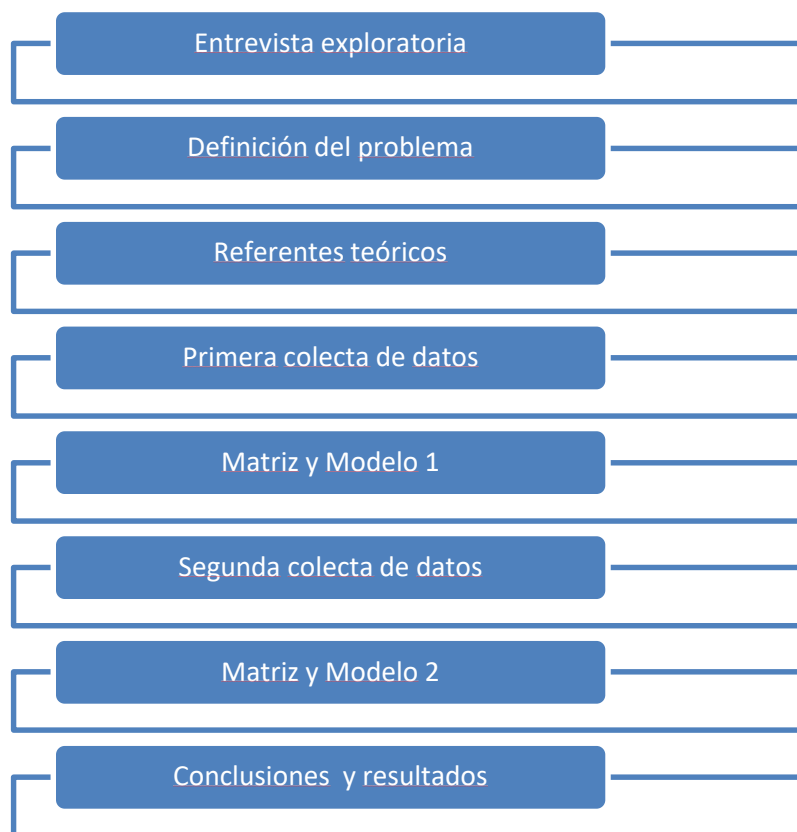
### 1. Haciendo foco

A continuación, proponemos hacer foco en una de las materias con componentes "prácticos", que se dicta durante el último año de la Licenciatura dentro del área Proyectos Académicos, que se denomina "Proyecto Final I<sup>2</sup>".

Durante este curso, que dura un semestre (7mo), los estudiantes deben trabajar en una aproximación diagnóstica desde el trayecto elegido en su formación de grado (salud, recreación o entrenamiento y deporte). La institución de práctica es elegida por ellos, siendo por lo general escenarios muy diversos donde pueden desarrollar su práctica profesional (club, escuela, centro barrial, plaza de deportes, centro de tercera edad, centro de rehabilitación de salud; etc.).

Se trabaja con una pauta que organiza el proceso de registro y análisis de los datos, como queda en evidencia en el cuadro que sigue.

<sup>2</sup> Los docentes a cargo de este curso son : Serrana Álvarez, Macarena Anzuela, Soraya Auyuanet, Leonardo Barrios, Fernando Borgia, Eliana Díaz, Rita Fagúndez y Nicolás Raffo.



Cuadro 1: Proceso de registro y análisis de los datos de la Aproximación Diagnóstica (Proyecto Final I/ IUACJ). Elaboración propia.

Como ya fue dicho, durante el primer semestre 2020 no fue posible trabajar con las instituciones de práctica, por lo que se resolvió integrar como dispositivo didáctico de este taller "casos para la enseñanza".

Los 8 casos que fueron tomados como casos para la enseñanza, fueron seleccionados entre 196 trabajos finales de grado, que es la producción académica con el que los estudiantes egresan de su formación de grado.

La elección quedó a cargo de los docentes del área, tomando entre otros criterios el que fueran trabajos claros, bien organizados, contundentes en cuanto a las evidencias aportadas, que además tenían que estar disponibles para ser analizadas por este nuevo grupo de estudiantes 2020.

## 2. Encuadre teórico

### 2.1 Liderazgos en tiempos de pandemia

Los escenarios educativos integran realidades dinámicas y complejas, en constante transformación. Los líderes educativos cuentan con una serie de estrategias y herramientas de gestión, que organizan y cierta forma vuelven predecible el día a día institucional. Entre otras áreas, estos recursos permiten organizar las prácticas, tanto

física como cronológicamente; establecer las dinámicas cotidianas a partir de horarios por turno y nivel; coordinar acciones en los planteles docentes, desde las áreas de conocimiento y los departamentos; articulando la trama de lo pedagógico y administrativo, lo cual vuelve viable el acompañamiento de los procesos formativos.

Más allá de este conjunto de apoyos, en las dinámicas educativas interactúan diversos factores (algunos internos y otros contextuales) que pueden cambiar el rumbo del camino previsto desde la planificación, generando situaciones inesperadas que tienden a sacar a la institución de lo esperado. Al decir de Barembliit "son fuerzas que tienden a instaurar o transformar las instituciones; se lo denomina lo instituyente" (2005:37).

El impacto de estas fuerzas en ocasiones inesperadas, producen acciones que buscan resolver los "desequilibrios" que son detectados en las dinámicas habituales.

El fenómeno de la pandemia en educación - como en tantos otros escenarios -, ha generado la aparición de una multiplicidad de fuerzas instituyentes que dan cuenta y alertan "lo previsto". Son situaciones que han enfrentado a los líderes institucionales a repensar con sus equipos cómo reconfigurar lo proyectado, tratando de evitar la respuesta automática que tiende a aparecer de forma reiterada que intenta "volver todo a como estaba antes", que refiere a las fuerzas instituidas (Barembliit, 2005).

## **2.2 Recursos desde donde trabajar la práctica**

Las prácticas profesionales en contexto son parte de lo que hoy requieren ser repensadas. ¿Qué alternativas adoptar?

La metodología de casos resulta ser una opción valiosa como recurso didáctico para trabajar situaciones o fenómenos que se producen en un contexto determinado. Según Wasserman "los casos son instrumentos educativos complejos que revisten la forma narrativa (y que) se construyen en torno a problemas o grandes ideas" (1994:19). Son entendidos como recursos potentes para pensar actividades prácticas a partir de relatos y registros específicos.

De acuerdo con Steiman (2008) "Un caso es un relato de tipo narrativo referido a algún acontecimiento real o hipotético que se presenta con suficiente información contextual como para poder apropiarse del mismo" (2008:113).

Uno de los aspectos más importantes de este recurso didáctico es la claridad, coherencia y trama argumental que lo definan. Muchas producciones académicas, como los trabajos finales de grado de la licenciatura a la que referimos, abordan temas de interés e integran variada información, pero no siempre logran armar una trama argumental que resulte de interés al lector.

En este sentido, Wasserman formula una serie de preguntas que ayudan a definir un buen caso para la enseñanza: "¿el relato atrapa al lector? (...)¿el argumento es realista? (...) ¿se hace difícil entender el orden cronológico de los acontecimientos?" (1994:54).

## **2.3 Habilitando la reflexión colectiva**

Generar puentes entre las prácticas tradicionales previstas desde el área Proyectos Académicos y las nuevas estrategias que se volvieron imprescindibles repensar, requirieron de espacios y tiempos para que los docentes a cargo del área pudieran

reunirse, pensar juntos, e intercambiar opciones y generar propuestas consensuadas. Las coordinaciones del área que estaban previstas con frecuencia mensual, pasaron a ser semanales, considerando el desafío y la necesidad de pensar alternativas pedagógicas en el corto plazo.

Surgió así lo que Nicastro (2006) define como "volver a mirar" o "revisitar" aspectos de la realidad ya conocidos, a partir del nuevo contexto de pandemia.

Con tal propósito, fue necesario de-construir lo que ya estaba armado y pensarlo de otra manera, más afín a la realidad en la que se estaba operando. Problematizar situaciones inesperadas, buscar y seleccionar opciones, fundamentar alternativas de acción, permitió establecer nuevas relaciones tanto conceptuales como instrumentales con lo que se pretendía enseñar y aprender.

"Tiene que ver con perfilar un camino que interroga la cotidianeidad y también lo ya vivido con el propósito de producir otra mirada sobre lo ya sabido" (Nicastro,2006:35).

Representan procesos profundos asociados con las dinámicas educativas que solo son posibles cuando se cuenta con los tiempos y espacios propicios para desarmar y rearmar propuestas, con la confianza de equipos que comparten saberes y experiencias y con liderazgos, que valoran más la revisión de las prácticas que el pronto restablecimiento del automatismo.

### **3. Metodología**

Este estudio surge a partir de la sistematización y acompañamiento de los procesos formativos que vienen implementando los 8 docentes que integran el área de Proyectos Académico. Los materiales aquí presentados corresponden al período marzo-julio 2020, correspondientes al denominado 7mo semestre de la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deporte.

A partir del evento Covid-19 en marzo 2020, fue posible detectar el uso heterogéneo de la plataforma Moodle, en especial a nivel de docentes. Registrada la situación, se hizo foco en propuestas concretas como la de Proyecto Final I, con el propósito de analizar alternativas, buscando repensar las propuestas docentes así como las actividades dinamizadoras de la participación estudiantil.

El principal objetivo del estudio, ha sido el de identificar y socializar alternativas pedagógicas para cursos que - como sucede con Proyecto Final I - , integran actividades con instituciones de práctica.

La muestra no probabilística con la que se trabajó, se encuentra integrada por los 8 docentes que imparten los talleres de Proyecto Final I a 45 estudiantes. Este equipo docente viene trabajando de forma conjunta desde 2017, lo ha facilitado el proceso de intercambio y producción grupal que ya venían realizando y que fue consolidado a partir de marzo del presente año.

Las técnicas utilizadas para el registro y sistematización de datos han sido tres: (i) dinámicas colectivas semanales en las que participaron los ocho docentes; (ii) análisis documental de los trabajos finales de grado (196) a partir de los cuales seleccionar 8 casos para la enseñanza y (iii) registros grabados de las clases realizadas a través de zoom, que fueron compartidas y discutidas a nivel grupal durante los dos primeros meses del 7mo semestre (marzo y abril).

Desde la coordinación del área también se llevaron otros registros a partir un cuaderno de notas, donde se fueron sistematizando todos los intercambios mensuales realizados con el equipo, que luego de elaborados eran compartidos con el equipo a modo de feedback.

#### 4. Síntesis de lo trabajo

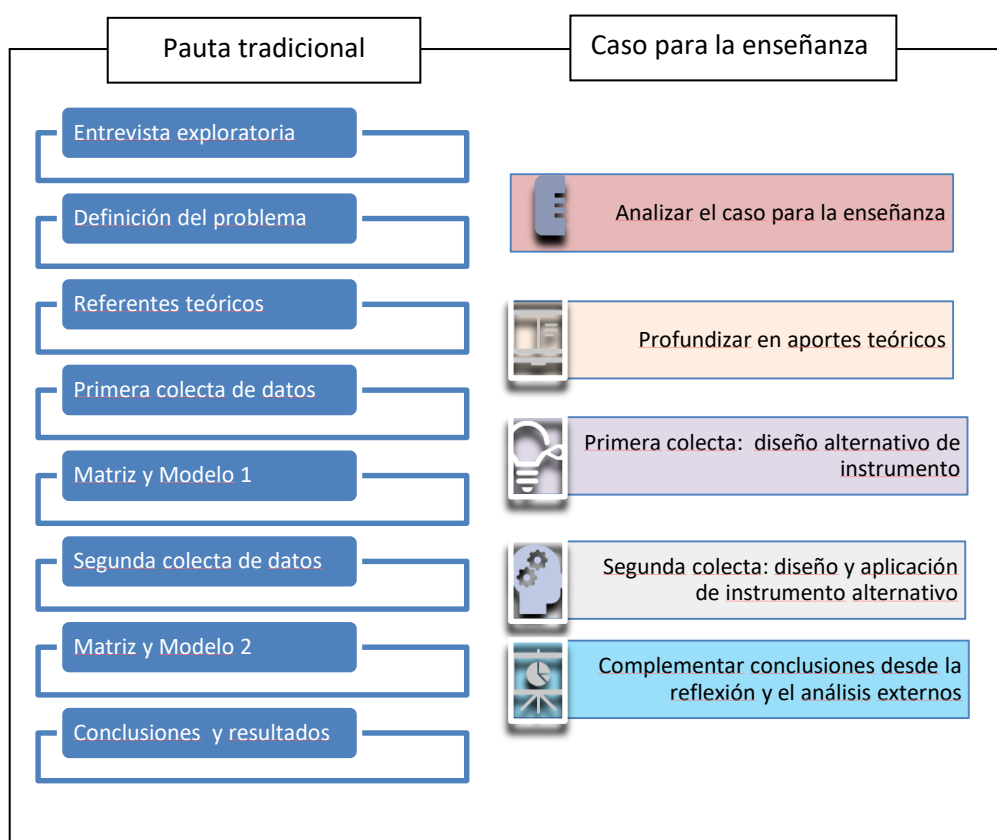
##### 4.1 Comentarios sobre el proceso grupal

Todos los encuentros grupales con el equipo de docentes del área Proyectos Académicos se realizaron a través de zoom. Cada encuentro estuvo pautado por un objetivo previsto en el proceso de avance y cerrado con unos acuerdos a modo de logro previsto para la siguiente etapa.

El tiempo promedio de cada encuentro fue de 90 minutos, en los que se establecieron dos momentos: uno de intercambio de experiencias en el aula y otro de ajuste en la metodología prevista en el trabajo con casos para la enseñanza.

Todos los profesores implicados en esta área trabajaron en duplas, lo cual permitió mayor riqueza en los intercambios y en los aportes de cada grupo.

Como producto del trabajo grupal, se resolvió "poner en diálogo" la pauta original de aproximación diagnóstica con otros recursos que fueron agregados al trabajar con casos para la enseñanza, tal como lo muestra el cuadro que sigue:



Cada docente realizó algunos ajustes al proceso de puesta en diálogo entre ambos modelos, los cuales fueron informados y discutidos en los encuentros semanales de equipo.

Durante todo el proceso grupal se intercambiaron lecturas, esquemas de trabajo y registros de lo sucedido en las aulas, todos aportes valiosos que consolidaron la reflexión y el proceso grupal del área.

Actualmente este equipo docente se encuentra acompañando los trabajos finales de grado 2020, cerrando las actividades previstas en el mes de diciembre.

#### **4.2 Logros alcanzados al finalizar el 7mo semestre**

Al finalizar el semestre todos los estudiantes que completaron estos talleres, presentaron sus informes de trabajo cumpliendo con el trabajo grupal y la producción académica prevista, atendiendo a los niveles de calidad solicitados por el plantel docente.

El balance global de la experiencia fue valorado como muy positivo tanto por los docentes como por los propios estudiantes implicados. Esta experiencia ha sido sistematizada para poder ser compartida con otras áreas, como experiencia exitosa que promueva al decir de Nicastro (2006) el "volver a mirar" nuestras prácticas.

Actualmente, el área de Proyectos Académicos se encuentra dictando el 8vo semestre de la licenciatura, con el que culminarán su ciclo formativo de grado.

Desde la perspectiva del liderazgo educativo, se destaca la importancia estratégica de atender a los cambios del contexto y promover acciones que permitan la revisión y análisis colectivo de las dinámicas formativas.

#### **5. Referencias bibliográficas**

- Baremblytt, G (2005) Compendio de Análisis Institucional. Buenos Aires: Ediciones Madres de Plaza de Mayo
- Litwin, E (2008) El oficio de enseñar. Buenos Aires: Paidós
- Nicastro, S (2006) Revisitar la mirada sobre la escuela. Santa Fe: Homo Sapiens
- Steiman, J (2008) Más didáctica en la educación superior. Buenos Aires: UNSAM
- Vázquez, MI et al (2020) Aproximación diagnóstica a partir de un caso para la enseñanza. Montevideo: IUACJ
- Wasserman, S (1994) El estudio de casos como método de enseñanza. Buenos Aires: Amorrortu SA