

4 EFECTOS DEL CONFINAMIENTO POR COVID-19 EN LA GESTIÓN DE CENTROS DE JORNADA ESCOLAR EXTENDIDA (JEE) EN EL DISTRITO EDUCATIVO 16-06, REPÚBLICA DOMINICANA

Altagracia Galán Reyes¹
Alfa R. Suero Moreta²

Resumen

OBJETIVO: Observar los efectos del confinamiento por COVID-19 en la gestión de centros de Jornada Escolar Extendida (JEE) en el Distrito Educativo 16-06, República Dominicana. **DESCRIPCIÓN:** Se observa la adaptación de los procesos educativos desde los centros de JEE, para responder a la necesidad de garantizar la educación en medio de la pandemia. **METODOLOGÍA:** Cualitativa y descriptiva por estudio de casos típicos con guía de entrevista abierta a 18 directores de centros educativos de nivel secundario. **RESULTADOS:** Los procesos más afectados son los relativos a la provisión presupuestaria que ha sido retardada y, en algunos casos, suspendida, y, además, la entrega de recursos didácticos, que ha perdido utilidad. Tampoco se han realizado las entregas de uniformes, y el transporte está suspendido sin una compensación que facilite el acceso a la conexión a internet desde el hogar. Se han intensificado las

¹ Maestría en Gestión de Centros Educativos, Habilitación Docente, Licenciatura en Administración de Empresas. Lugar de trabajo: Politécnico y Modalidad en Artes, Prof. Ramón Agustín Corcino Acosta. Correo electrónico: 2014-0430@unad.edu.do

² Ph.D. en Educación con Énfasis en Currículo (tesis en defensa), Máster Internacional en Gestión Universitaria, Máster en Investigación Científica. Médico. Lugar de trabajo: Centro de Investigación en Cuidado Integral de Salud de la Universidad Adventista Dominicana. Correo electrónico: arsuerom@unad.edu.do

capacitaciones a docentes y la comunicación con padres y estudiantes, incluso con apoyo del servicio de orientación del centro. Los servicios de alimentación han adoptado un formato nuevo con entregas a los padres de raciones crudas semanales por estudiante. Los aprendizajes significativos ganados incluyen habilidades tecnológicas, sensibilidad humana, mejor uso de la tecnología y mayor confianza en el poder divino. Se aboga por un regreso a la presencialidad con medidas de distanciamiento. **CONCLUSIÓN.** Las medidas preventivas del COVID-19 han obligado a los centros de JEE a una alteración de su cultura de operaciones cuyas características se proyectan a la permanencia a largo plazo, aun con el retorno a la presencialidad.

Palabras clave: Gestión educacional, recursos educacionales, enseñanza a distancia, formación de docentes, comedor escolar.

Abstract

OBJECTIVE: Observe the effects of confinement due to COVID-19 in the management of Extended School Days (ESD) centers in the Educational District 16-06, Dominican Republic. **DESCRIPTION:** The adaptation of educational processes from JEE centers is observed, to respond to the need to guarantee education during the pandemic. **METHODOLOGY:** Qualitative and descriptive by study of typical cases with open interview guide. **RESULTS:** The processes most affected are those related to the budget provision that has been delayed and, in some cases, suspended, and, in addition, the delivery of teaching resources that has lost its usefulness. Nor have deliveries of uniforms been made, and transport is suspended without compensation that facilitates access to the Internet connection from home. Teacher training and communication with parents and students have been intensified. Food services have adopted a new format with weekly raw rations per students that are delivered to parents. Significant learnings gained include technological skills, human sensitivity,

better use of technology, and increased confidence in divine power. A return to presence is advocated with distancing measures. CONCLUSION: COVID-19 preventive measures have forced JEE centers to alter their culture of operations, the characteristics of which are projected to remain in the long term, even with the return to presence.

Key words: Educational management, educational resources, long distance education, teacher education, school meals.

INTRODUCCIÓN

Es un secreto a voces que la pandemia del COVID-19 generó una situación de pánico e incertidumbre a nivel mundial. Y uno de los sectores más afectados ha sido el sector educativo, con el cierre de los planteles como consecuencia de las políticas de confinamiento y distanciamiento social (CEPAL, 2020).

En la República Dominicana, el impacto en la educación repercute sobre la economía de las familias menos pudientes porque se ha interrumpido el programa de Jornada Escolar Extendida (JEE), iniciado en 2014, aunque como proyecto piloto nació en 2011. En este programa se proveía a los estudiantes del desayuno, el almuerzo y merienda, así como de útiles escolares, uniforme y transporte, con el propósito de que sus necesidades básicas quedaran cubiertas y se favoreciera su concentración en los estudios. Era el sistema para subvencionar a las familias (IDEC, 2016), previniendo que desviarán los fondos recibidos hacia otros intereses.

Además, la irrupción de la pandemia de COVID-19 provocó que los procesos de enseñanza-aprendizaje tomaran otra dirección, donde los actores educativos se vieron en la obligación de dar respuestas al país

ante el cambio drástico de pasar de una docencia presencial a una virtual, sin haber una preparación. Si bien se había iniciado el Programa República Digital, este apenas comenzaba a llegar a los primeros centros educativos, cumpliendo con lo proyectado como su primera etapa de capacitaciones y entregas de equipos a docentes y estudiantes que había sido pauta para el período 2017-2018 (IDEC, 2016).

Los directores, maestros y padres se vieron en el compromiso de buscar nuevas formas de adaptación a la realidad que se vivía, de modo que la vida y sus demandas pudieran continuar, ahora con las clases virtuales, asumir con mayor fuerza el cuidado del hogar y seguir trabajando en condiciones alteradas para traer el sustento a su familia y colaborar con los planes de país (Contreras y García, 2020).

Captando la magnitud y complejidad del panorama escolar, surgió el interés por investigar la temática. El objetivo del presente estudio fue observar las implicaciones que han tenido las medidas de prevención del COVID-19 sobre la gestión de los centros con JEE, según la percepción de los directores.

DESAROLLO

El presente estudio se ha desarrollado como parte del Proyecto Mente Educativa Sana (MES), del Centro de Investigación e Influencia en Cuidado Integral de Salud, con el propósito de estimular la resiliencia en los actores educativos, frente a la crisis sanitaria actual con sus alteraciones para la educación y sus procesos.

Se organizó un trabajo de equipo donde cada investigador escogió variables específicas, dentro de sus intereses, y participó en el diseño de un gran proyecto que estudió las fortalezas, debilidades y oportunidades

de la educación en la nueva normalidad. Con las decisiones consensuadas, las autoras desarrollaron la investigación, atentas a identificar las características que han tipificado la adaptación de la gestión en la provincia bajo observación y cómo perciben los actores los resultados de estas adaptaciones.

ANTECEDENTES

La jornada educativa completa es la extensión del horario escolar para abarcar ocho horas presenciales, con el propósito de que se logre una mejor calidad. El programa tiene más de cuatro décadas en algunos países, pero en la región latinoamericana solo lleva unos 30 años y la mayoría de los países no se han incluido. Al momento de la entrada de la pandemia, solo unos seis países estaban propiamente desarrollando el programa, principalmente, porque entrar en esta modalidad escolar implica grandes inversiones en recursos humanos, infraestructura física y servicios estudiantiles (Concha Albornoz, 2016).

Concha Albornoz (2016) analiza el entramado de razones que justifica la política: se da espacio para que el estudiante pueda realizar sus tareas con ayuda experta y estudie con el soporte necesario de servicios para motivarlo a concentrarse y permanecer; se mantiene al personal enfocado con evitación del pluriempleo, al tiempo que se dedican espacio y recursos para su capacitación.

Los analistas explican que el programa de JEE en República Dominicana se estableció como política de Estado con la Ordenanza 91-2014 del Consejo Nacional de Educación para guiar el cambio o revolución educativa con calidad (García Romero, 2018; Matos de la Rosa, 2016). Apunta a eliminar desigualdades en los aprendizajes, a través de la enseñanza por competencias, el aprovechamiento del tiempo y la mejora

de la gestión, tomando como estrategias principales la organización, la formación continua y el acompañamiento (Ávila, 2016).

La JEE busca descentralizar el manejo de los centros, como forma de eficientizar la gestión (Ávila, 2016). Se encamina a crear un orden que integre el programa psicopedagógico con los servicios estudiantiles y la gerencia que provee soporte a todo el conjunto, sin omitir la gestión del talento humano. En esto, la gerencia responsable y transparente de los recursos financieros, y el rendimiento de cuentas en todos los aspectos se consideran vitales para contrarrestar y hacer frente a los momentos de crisis. Se establecieron procesos con instructivos claros y programa de capacitación dirigidos a los responsables, según su nivel y posición en el organigrama vigente, que redireccionaron los que se habían creado con anterioridad (Ávila, 2016; MINERD, 2012). Y las instrucciones incluían la oportunidad de que cada centro aplicara este marco general a su propia realidad institucional y de aula.

Sin embargo, en el estado previo a la pandemia se consideraba que, a pesar de que se habían logrado avances, todavía se percibían dificultades para apoyar el desarrollo de los docentes e instalar las actividades indicadas por el programa curricular, de modo que se juzgaba a la JEE como un logro incompleto (García Romero, 2018; IDEC, 2016), pero con un impacto importante en la retención de los estudiantes (Araneda y cols., 2018).

La entrada del COVID-19 obligó al Poder Ejecutivo a decretar el cierre de los planteles de todos los programas educativos dominicanos (Tejeda, 2020), al igual que en otros países (Cepal-Unesco, 2020; Clúster Educación, 2020). Algunos medios informativos nacionales evidencian la realización de reuniones participativas entre componentes importantes del sistema educativo, con el propósito de hallar soluciones a las dificultades que surgen como resultado de la crisis y el cambio no planificado de modalidad de enseñanza. (Acento, 2020).

Como resultado de esos trabajos se emitió una serie de órdenes que circularon en boletines físicos y digitales, instruyendo sobre las medidas establecidas para evitar contagio y continuar el curso escolar. La Resolución No. 03-2020 del Consejo Nacional de Educación instituyó la conclusión del período escolar 2019-2020, siguiendo las instrucciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para establecer el distanciamiento social en el sistema educativo y de la UNESCO, para aprovechar mecanismos y estrategias que lleven a cambiar los procesos educativos con enfoque hacia las fortalezas y debilidades del contexto (MINERD, 2020; Steiner, 2020).

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio cualitativo, descriptivo y transversal para analizar el cambio de enseñanza presencial a educación a distancia en el caso típico de los centros de Jornada Escolar Extendida (JEE) frente al COVID-19. Se estudió desde la percepción de 18 directores de centros educativos primarios y secundarios del Distrito Educativo 16-06, Bonao Nordeste, República Dominicana, escogidos por disponibilidad. El levantamiento de datos se realizó durante el período de confinamiento por COVID-19, durante el cual las medidas preventivas obligaban al distanciamiento. Las entrevistas a los informantes fueron realizadas por medios electrónicos (llamadas, correo y conversaciones de WhatsApp, así como reuniones virtuales por Zoom), usando una guía de preguntas abiertas, elaborada para los fines.

Con cada uno de los participantes se respetó el protocolo ético de investigación psicosocial, según fue aprobado en el plan de investigación por el Comité del CICIS-UNAD. Se les invitó a participar, explicando que era necesario el estudio de las condiciones actuales de la educación para

valorar la eficacia y eficiencia de las estrategias que se estaban aplicando en favor de la culminación exitosa del curso escolar. También se les aseguró que su participación era voluntaria y con libertad para retirarse tan pronto les pareciera apropiado. Con la firma de su consentimiento, se procedió a realizar las entrevistas.

Los datos fueron analizados en forma manual, contrastando los relatos para detectar los puntos importantes y triangulando los hallazgos de las opiniones separadas con los reportes oficiales de la situación. Así se identificaron las categorías y sus características, según las experiencias de los sujetos entrevistados.

RESULTADOS

En los resultados obtenidos se advierten las siguientes categorías:

1. Cambios aplicados a la gestión del personal.
2. Ajustes en la gestión financiera.
3. Modificaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje.
4. Adaptaciones en la facilitación de servicios estudiantiles.
5. Expectativas hacia la continuidad de la educación.

Ajustes en la gestión financiera

Tabla 1

Ajustes en la gerencia financiera de los centros, frente al COVID-19, según los gestores entrevistados

Necesidad	Estrategias del ajuste	Resultados
Diagnóstico de nuevas necesidades y adaptación a nuevos estilos de trabajo	Talleres sobre manejo (cheques, retención de impuestos, certificaciones DGII, asientos de ingresos y egresos), distribución y ejecución de los fondos en las Juntas de Centros mediante el Plan Operativo Anual (POA).	Hay centros muy avanzados y otros en espera de recibir este soporte.
Fondos suspendidos: Irregularidades en la entrega de transferencias (marzo de 2020 fue la última). En septiembre se envió comunicado de suspensión temporal.	Recibir orientaciones del distrito educativo. Extremar el cuidado de los recursos existentes.	Las actividades se cubrieron con los materiales existentes, hasta donde fue posible. Retrasos en pagos de servicios.

La Tabla 1 recoge las necesidades que han emergido en los centros en cuanto al área financiera, y las medidas de ajuste que se aplicaron para amortiguarlas. Los gestores han expresado que han tenido muchas irregularidades en los procesos relacionados con los recursos financieros:

“El uso de los recursos financieros disponibles fue suspendido hasta nuevo aviso...” (Gestor-007).

“La última transferencia la recibimos en marzo y después de eso, nada más... es para comprar materiales de higiene y pagar la luz, el agua y esos servicios... pero en septiembre recibimos un comunicado paralizando la entrega del dinero hasta nuevo aviso.” (Gestor 002).

“Bueno, del distrito educativo nos dieron un taller sobre el uso y manejo de recursos financieros... Aquí hemos recibido una transferencia y usamos el dinero para lo de siempre: el mantenimiento y los artículos de limpieza e higiene. Lo de las transferencias financieras está irregular.” (Gestor 003).

“El problema ha sido el cambio de gobierno; han suspendido la entrega de recursos financieros”. (Gestor 006).

Justo cuando se detectó el primer caso de COVID-19 en la República Dominicana era la víspera de los comicios presidenciales en el país. Se esperó que estos se realizaran antes de dar la declaración de pandemia. De modo que los actores educativos salieron de los planteles el jueves anterior para dar paso a las elecciones que se desarrollaron el domingo próximo, y para el lunes las clases no abrieron. Se emitió un comunicado el domingo por la noche en el cual se indicaba que el lunes y el martes el personal educativo habilitaría los planteles para el retorno, mientras los estudiantes quedaban en sus casas. Los maestros pasaron dos días lavando sus aulas y limpiando los jardines, mientras comisiones designadas en cada sector nacional estudiaban la situación, y la Junta Central Electoral desarrollaba el conteo de los votos.

Finalmente, la Junta Central informó que había que repetir el proceso por falta de mayoría, y las comisiones recomendaron la suspensión de actividades presenciales que no fuesen vitales. A pesar del riesgo que se atribuía al contagio, las elecciones se repitieron y dieron como resultado el cambio del gobierno. El nuevo equipo de trabajo descubrió muchas irregularidades y tomó la decisión de suspender las entregas de fondos hasta definir lo que debía ser hecho para enderezar la situación. Estas medidas no afectaron los pagos al personal porque estos se realizan por nómina directa con el Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Se observa que se atinó a dar capacitación a los directores de centros para que tuvieran alternativas ante las medidas de retención financiera, según las declaraciones que estos proporcionaron.

Cambios aplicados a la gestión del personal.

El impacto causado por la pandemia se sintió sobre la personalidad de los gestores. Los directores se enteraron de la suspensión de la docencia presencial en las comunicaciones oficiales recibidas a través del Distrito y revelan que la pandemia les creó sentimientos negativos:

“La pandemia nos creó al principio mucha confusión, pues, se trataba de un virus desconocido que no se sabía cómo tratarlo ni qué consecuencias traería para nuestra salud”. (Gestor 009).

“Al principio me sentía muy preocupado por el aumento de los casos de contagio por COVID-19; a medida que ha transcurrido el tiempo he entendido que lo más importante es cumplir con el protocolo sanitario.” (Gestor 006).

Estas declaraciones evidencian que los actores educativos, al igual que el resto de la población se vieron presionados por las emociones humanas propias frente al riesgo por lo desconocido. La presión de un cambio en las formas de trabajo que no fue planificado y contaba con una provisión de recursos, se colocó sobre personas con su estado emocional en desventaja. En medio de la situación, el desafío de terminar el curso escolar sirvió de ancla al autocontrol para mantener el equilibrio de la personalidad.

Además, siendo obligatorio aplicar medidas para prevenir el contagio, establecidas por la Comisión Presidencial por recomendación del Ministerio de Salud, era necesario definir cómo se gestionaría el personal

en cuanto al cumplimiento de su trabajo y su adaptación al proceso. En este sentido, el alejamiento creó estas necesidades:

1. Dificultades para dar seguimiento a los docentes y estudiantes:

“Los recursos humanos han sido afectados bastante, ya que estando fuera del centro no se puede estar tan pendiente del proceso como cuando estamos todos integrados porque damos un seguimiento personalizado a cada alumno y al personal”. (Gestor 003).

“Considero que hay que adaptarse a los diversos cambios que surgen con el tiempo, pero extraño mucho compartir de manera personal con los estudiantes y mis compañeros de trabajo... pero ha habido poca diferencia entre la gestión normal del personal y la de ahora, lo único fue la relación presencial debido a las medidas de prevención por tomar para evitar el contagio, pero continuamos trabajando y comunicándonos por llamadas telefónicas, WhatsApp y a veces de manera personal”. (Gestor 007).

2. Reorganizar la atención en el plantel para respetar las medidas sanitarias:

“Han elaborado un cronograma de actividades no presencial para evitar el contacto directo con las personas, el mismo ha permitido el fiel cumplimiento del protocolo sanitario.” (Gestor 006).

“Se ha reducido la asistencia del personal al centro y de la comunidad educativa, haciéndose presentes el temor y la inseguridad de estar juntos... Sin embargo, la orientadora trabaja vía WhatsApp, en ocasiones en el centro y realiza algunas visitas en la comunidad.” (Gestor 010).

En la Tabla 2 se recogen las necesidades que mostró la gestión del personal de los centros, las estrategias de adaptación aplicadas y los resultados que se lograron.

Tabla 2

Ajustes de la gestión de los centros en el área del personal

Necesidad	Estrategias del ajuste	Resultados
Tristeza, incertidumbre y confusión causadas por preocupación por los grupos más vulnerables, limitación de recursos y el desafío de lograr los aprendizajes, el aumento de casos de contagio por COVID-19 y por ser un virus desconocido para tratarlo.	Se han ofrecido herramientas y estrategias para trabajar el nivel de optimismo, la adaptación a la situación y a los nuevos modos, se prioriza el cumplimiento del protocolo sanitario. Se aumentaron las orientaciones a las familias para apoyarles en su salud física y emocional y el trabajo con sus hijos.	La situación persiste por la incertidumbre. No hay certeza de la finalización de la crisis. Algunos centros tienen un servicio de orientación compartido y al aumentar las necesidades, el alcance de los orientadores se ha limitado. La comunicación con los padres se afecta con la falta de conectividad.
Dificultades en el seguimiento a los docentes por el distanciamiento.	Incremento de capacitaciones. Comunicación frecuente. Consideración al personal en condición vulnerable: adaptación de los horarios, flexibilidad en las entregas de informes.	Se detectan necesidades de mejor control.

Entre las medidas que están permitiendo mejorar el enfrentamiento de la crisis se destaca el hecho de que estos centros cuentan con un equipo de gestión que incluye un orientador y que ha servido de apoyo para equilibrar la salud mental y la autoestima:

“El equipo de orientación del Centro ha mantenido su trabajo de asistencia a los estudiantes y padres.” (Gestor-016).

“El servicio de orientación considero que ha sido muy bueno por parte de la directora y los técnicos distritales”. (Gestor-007).

También el aumento y reenfoque de las capacitaciones dirigidas a los docentes para la incursión/profundización en la virtualidad han servido como espacio de socialización de necesidades y crecimiento, en medio de la pandemia. Les ha servido como válvula de escape a toda la presión que reciben: “Los docentes continuaron su formación en el Programa UNO a UNO teniendo solo un mes de descanso durante sus vacaciones de Julio”. (Gestor 016).

Modificaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Tabla 3

Modificaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Necesidad	Estrategias del ajuste	Resultados
Continuar la educación con las clases en casa para prevenir contagio	Usar los medios tecnológicos	Falta de preparación en algunos centros. Buena adaptación en otros
La ausencia de presencialidad requiere del uso de guías explícitas que compensen la lejanía física del docente y las limitaciones de conectividad de los estudiantes.	Se recibieron cuadernillos referentes a la pandemia y de contenido didáctico para terminar el año escolar.	Los materiales didácticos regulares “han desaparecido”. Se han provisto cuadernillos de poco uso e insuficientes. Los recursos disponibles de acceso abierto han ayudado en muchos casos. En otros, los estudiantes han estado desconectados del proceso.

En cuanto al trabajo escolar, estos directores señalan que el impacto llegó en un momento importante del período en curso y provocó descontrol:

“Al inicio de la pandemia fue algo muy difícil, ya que teníamos todo planificado para el inicio del fin del año escolar, todo se descontroló, con el equipo de gestión, docentes, pero la parte más afectada fue la de los estudiantes porque fue muy difícil adaptarse a las clases virtuales.” (Gestor 005).

“En cuanto al trabajo fue difícil, pues las condiciones no permitían que la mayoría de niños asistieran a las clases para completar las competencias que aún les faltaba por lograr, y los maestros tampoco contaban con la preparación y los medios tecnológicos para enfrentar la novedad. Ya luego con el esfuerzo de los maestros y todo el personal nos fuimos como adaptando a las circunstancias para lograr finalizar el año escolar.” (Gestor 009).

Uno de los aspectos donde hubo disparidad entre los centros fue la provisión de los recursos didácticos apropiados. Como los canales de entrega acostumbrados estaban suspendidos, y para apoyar el distanciamiento, se recomendó el uso de medios virtuales. En la práctica se demostró que faltaba preparación para eso, lo cual puso en riesgo la permanencia de los estudiantes. En unos centros sufrieron carencia de dichos recursos y se limitaron a utilizar recursos físicos que también mostraron dificultades:

“En lo que concierne a los recursos didácticos han sido de uso limitado...” (Gestor 010).

“Y los recursos para la enseñanza son una parte que debe ser tomada en cuenta y necesita una mejora”. (Gestor 003).

“...después del cierre por la pandemia solo recibimos unos pocos cuadernillos para algunos grados...” (Gestor 007).

“...y recibimos diferentes cuadernillos por la pandemia, lo que facilitó la terminación del año escolar 2019-2020, pero no había para todos”. (Gestor 002).

Los cuadernillos fueron unos folletos de trabajo para el estudiante, preparados a todo vapor por los técnicos del MINERD, tratando de aportar alternativas ante las dificultades que surgieron frente al uso de las tecnologías. Entre ellas se han identificado: falta de dominio por los estudiantes y docentes, falta de equipos computarizados y problemáticas con los servicios de conectividad y electricidad.

En otros centros, la adaptación a la virtualidad fue exitosa:

“Los recursos didácticos se han mantenido en el formato de la virtualidad... En cuanto a textos o/y dispositivos electrónicos estamos en espera de respuesta del MINERD.” (SIC, Gestor 016).

“Aquí se cuenta con recursos didácticos suficientes. Contamos con recursos en digital como en físico.” (Gestor 013).

“No, el Centro ha asumido las indicaciones y se han incorporado nuevos recursos que son los tecnológicos.” (Gestor 018).

La adaptación de los centros a las tecnologías no se observó relacionada con la zona de ubicación, ya que en ambos grupos hay centros de zona rural y de zona urbana.

Adaptaciones de los servicios estudiantiles:

En los centros de JEE existen varios servicios que permiten manejar la equidad y garantizar el apoyo a los estudiantes en su curso escolar. Estos incluyen por ley: el Programa de Alimentación Escolar (PAE), los servicios de transporte, la provisión de uniformes y útiles escolares, entre otros. En la Tabla 4 se recogen las necesidades observadas en esta área y las estrategias que hasta ahora se aplican, con sus resultados.

Tabla 4

Ajustes en la gestión de servicios a estudiantes frente al COVID-19, según los gestores entrevistados

Necesidad	Estrategias del ajuste	Resultados
Se les exige a los niños asistir a la educación a distancia con sus uniformes.	No se observaron. No se hicieron las entregas.	Se mantiene la norma de presentarse con el uniforme.
El confinamiento en casa requiere otros modos de lograr las entregas del comedor escolar a los estudiantes.	El servicio de comedor escolar cambió a entregas de alimentos crudos.	Las entregas de las raciones de alimentos crudos han sido irregulares para algunos centros.
La inversión en transporte no es necesaria porque los estudiantes están en sus casas.	Se eliminó el transporte.	Hay problemas con el contacto con los docentes porque los estudiantes tienen limitaciones en el acceso a la conectividad

Se encontraron servicios adaptados y suspendidos. El servicio adaptado ha sido el PAE, porque se entregó a los padres durante el año escolar y eran alimentos crudos, en lugar de las comidas habituales:

“... el Centro recibió la alimentación en artículos crudos hasta el mes de julio del año en curso. Fue más o menos regular por semana, aunque fallaron algunas entregas.” (Gestor).

“La alimentación fue bastante irregular, solo hicieron algunas entregas.” (Gestor-007).

“Los alimentos fueron distribuidos a cada padre, y su aceptación fue muy buena; ellos vienen al Centro para recogerlos, pero en las vacaciones no se entregan”. (Gestor 013).

El servicio de transporte estuvo suspendido de forma automática, pues, los estudiantes ya no viajarían hasta los centros educativos. Pero tampoco se hicieron entregas de uniformes:

“Los alimentos se entregan pero el Centro lleva mucho tiempo sin recibir uniformes ni libros de textos. Eso desde antes de la pandemia”. (Gestor 014).

“En este Centro las cosas han andado bien; aunque tuve mucha preocupación al principio, se me fue cuando vi que los estudiantes asimilaban bien la educación virtual. Aquí lo que no ha llegado son los uniformes ni los libros de texto. Lo demás se ha mantenido o sigue igual”. (Gestor 017).

Aprendizajes ganados por los equipos de gestión

Los aprendizajes más significativos que estos directores sacan de la experiencia vivida incluyen:

1. Dominio tecnológico: “Haber adquirido conocimientos sobre diferentes herramientas útiles que les han obligado a capacitarse sobre su manejo.” (Gestor 004).

2. Sensibilidad humana: “Lo más que hemos aprendido es a ser sensibles, a tener más compañerismo, a practicar la bondad, pero sobre todo a confiar más en Dios.” (SIC; Gestor 005). “Los aprendizajes más importantes son: el amor a la vida, la convivencia familiar y la amistad de las demás personas, el cuidado de la salud y sobre todo, que debemos tener fe en Dios porque solo en él encontraremos la seguridad que necesitamos.” (SIC, Gestor 007).

3. Valoración de la tecnología y la comunicación: “Aprender que el uso adecuado de la tecnología es vital y que se encuentran en la misma muchos recursos educativos para la enseñanza. Además, que es vital para el hombre la comunicación sincrónica y asincrónica para los tiempos de hoy.” (Gestor 011).

Se cuestionó a los participantes sobre su percepción acerca de las posibilidades de regresar a las aulas y de que el programa de JEE pudiese continuar. Ellos dicen que:

1. Es un imperativo: “El retorno a la docencia presencial en los centros de JEE será un gran reto para la educación, pero hay que hacerlo cueste lo que cueste.” (Gestor 015).

2. Se necesitan medidas adicionales:

El programa JEE puede continuar después de la pandemia siempre que haya cambios significativos y perspicaces; como el inicio a clases presencial de forma gradual dividiendo las secciones en grupos y alternando su presencia en aula por días. También debe haber cambios significativos en cuanto al cumplimiento de los protocolos de salubridad en la distribución de las raciones alimenticias (Gestor 016).

Finalmente, se constató que en todos los ajustes a los procesos ha estado activa la cadena de mandos del sistema educativo. Las directrices han bajado desde el Ministerio de Educación (MINERD), que se ha mantenido atento a las necesidades reportadas por los centros, a través de los distritos educativos y las regionales. Desde el Consejo Nacional de Educación se emiten las resoluciones y también se elevan las solicitudes de asuntos mayores a la Comisión Presidencial para el estado de emergencia.

CONCLUSIONES

Las medidas preventivas de contagio del COVID-19 aplicadas en el país han sido efectivas porque las infecciones y las muertes se han mantenido en cifras menores a las de otros países de la región y con ausencia de colapso del sistema sanitario (CEPAL, 2020). Pero, como cualquier solución humana, las medidas de prevención del contagio tienen efectos secundarios no deseados sobre otras áreas, en este caso, el sector educativo. Ha sido necesario buscar soluciones ante las emergencias y

urgencias, dando prioridad a la conservación de la vida y la continuidad de las actividades, aunque en otro formato.

Los trastornos han abarcado todas las áreas administrativas escolares, observándose en los gestores entrevistados reacciones hacia complicaciones que pueden ser clasificadas en tres tipos: a) las que fluyen desde afuera, b) las que se originan en el centro y c) las que surgen desde el centro hacia afuera. Las primeras se relacionan con las órdenes que se reciben desde organismos superiores, buscando adaptar los procesos a la crisis; las segundas son los trastornos internos propios de carecer de preparación para el cambio a educación a distancia, y las terceras son las situaciones que provocan las disposiciones del centro hacia los estudiantes y sus familias. Todas tienen impacto importante sobre la gestión.

En el primer grupo, los gestores resienten de la suspensión de provisiones vitales como los recursos financieros para pagar los servicios regulares de los centros. El gobierno ha tenido que asumir el 95% del déficit económico generado por la pandemia y congeló los cobros por servicio para que no se aplicaran cargos adicionales por no pago (Barinas y Viollaz, 2020). Sin embargo, la provisión financiera sustenta la higienización del plantel que se usa para distribuir las raciones alimenticias semanales y mantener el servicio gestor durante las horas de clases.

Y muchos centros tienen deficiencias en su planta física, ya sea porque están a medio construir o porque necesitan reparaciones y remodelaciones, que deberían resolverse antes del retorno a clases presenciales. Aunque se intenta dar soluciones rápidas a los aspectos más urgentes, el protocolo retarda la llegada de respuestas porque otros sectores también demandan atención con prioridad.

En este grupo también se encuentran las presiones que colocan las noticias sobre contagios y muertes por COVID-19. Los gestores señalan

un conjunto de sentimientos de riesgo de enfermedades mentales similares a los observados en otros países, pues, son típicos en este tipo de situaciones y que pueden afectar el desempeño laboral (Cortés Rojas, 2021). Los gestores refieren que han creado capacitaciones de grupo a cargo del orientador, para entregarles herramientas que les ayuden a solventar las emociones negativas. Y siguen líneas del MINERD para extenderlas hacia los estudiantes y sus familias. Se ha manifestado un espíritu de colaboración como forma de protección de grupo contra la amenaza que impone la crisis.

Este primer grupo de dificultades cubre, además, las situaciones generadas por cambios en las entregas de servicios a los estudiantes, siendo el comedor escolar el único servicio que ha permanecido con efectividad. La normalidad era que los alimentos llegaran por contrataciones externas controladas por los organismos superiores. En medio de las crisis, la orden es entregar a las familias una ración semanal de alimentos crudos por cada hijo inscrito en el centro educativo. Aunque hay centros con irregularidades en este punto, en un buen grupo se reporta que el servicio ha sido estable, excepto en el período de vacaciones, donde no se les ofrece.

El hecho de que se suspendan los servicios menos necesarios (transporte y uniformes), se paleen los que son importantes (material didáctico) pero se mantengan aquellos que son imprescindibles (alimentación), es evidencia de que se actúa con un juicio claro de protección de la vida, cuya conservación garantiza oportunidades para recuperar cualquier otra cosa, incluso, el logro de los objetivos de la educación.

Entre los trastornos internos propios de la falta de preparación, se hallaron las dificultades para mantener el acompañamiento a los docentes. La situación es difícil, y de inicio fue caótica, según explicaron los gestores. Se están redoblando las capacitaciones para que todos los maestros que

tienen competencias digitales deficientes puedan fortalecerlas. Al igual que en otros países, los cuadros de sentimientos negativos provocados por la pandemia se profundizan ante las angustias del uso de la tecnología como medio de enseñar para los docentes con poco acercamiento a ella (Cortés Rojas, 2020).

Eso hace muy difícil la tarea de supervisar la docencia y dar atención precoz a las situaciones que requieren mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este contexto, la construcción de confianza es un factor que puede aprovecharse para saltar de un sistema a veces fiscalizador y otras, paternalista, hacia uno que cría colaboradores autónomos, independientes y responsables que por sí mismos crean las condiciones para saltar barreras y sortear dificultades, siempre en consenso con el equipo al cual pertenecen.

Del tercer grupo de dificultades, cabe mencionar los problemas que ha producido la imposición de clases desde el hogar. Los padres carecen de recursos para proveer internet a sus hijos de la calidad y duración que requieren las clases sincrónicas. En estos casos, los hijos se han quedado atrás y los centros buscan y prueban estrategias para alcanzarlos y enrolarlos otra vez.

Steiner (2020) sostiene que, frente a la pandemia, hay que aprovechar para fortalecer los procesos educativos con la aplicación de mecanismos y estrategias innovadoras y creativas para la adaptación. Se debe atender a los grupos más necesitados (estudiantes rezagados y docentes sin competencias tecnológicas) con atención a las fortalezas y debilidades.

Entre las medidas de apoyo, el MINERD elaboró un plan de acción para completar el programa del período 2019-2020. Este plan abarcó la provisión de recursos didácticos para las clases a distancia en plataformas digitales, información permanente al personal de los centros y estrategias

de concientización de los estudiantes para conducirse con prevención del contagio (EDUCA, 2020). Tejeda (2020) afirma que el apoyo presidencial es clave y debe continuar para ganar el éxito educativo con la docencia virtual.

La mayoría de los gestores entrevistados presenta una actitud positiva y optimista hacia la continuidad del programa de JEE, aunque con sus variaciones. Entre otras, aluden a la implementación de las medidas preventivas en los planteles, protegiendo la seguridad de todos los actores educativos. Sus propuestas deben ser estudiadas y ponderadas como son: más secciones con menos estudiantes, presencia alternada, énfasis en valores morales y respeto a los protocolos de salubridad.

Finalmente, el balance de resultados es positivo porque la experiencia aporta enseñanzas valiosas y actitud para arrostrar situaciones difíciles. Entre los aprendizajes que les provoca la crisis, los gestores señalaron: a) tener más fe en Dios, b) saber que todo es pasajero, c) valorar más a la familia, d) mejorar su trato hacia los compañeros y los estudiantes, e) apreciar el trabajo en equipo, f) ser proactivo en el aprovechamiento de las capacitaciones en el uso de recursos tecnológicos, g) mostrar buena actitud frente a los desafíos, h) cuidar mejor su salud, i) invertir el tiempo con sabiduría, j) adaptarse más rápido a los cambios de la gestión, k) reconocer la amplia variedad de recursos educativos que provee la tecnología y l) trabajar más de cerca con la familia.

Todo este análisis se resume en que:

1. Con la pandemia del COVID-19, los procesos más afectados han sido los relativos a la provisión presupuestaria, de recursos didácticos y de seguimiento al docente.
2. Se han intensificado las capacitaciones y la comunicación con docentes, padres y estudiantes, así como los servicios del orientador.
3. Los servicios de alimentación han adoptado un formato nuevo,

basado en entregas semanales de raciones crudas, respetando el protocolo de prevención sanitaria.

4. Los aprendizajes significativos ganados incluyen habilidades tecnológicas, sensibilidad humana, mejor uso de la tecnología y mayor confianza en el poder divino.
5. Se aboga por un regreso gradual a la presencialidad con medidas de distanciamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Acento (2020). MINERD y ADP discuten prevención del impacto coronavirus en educación. Párrafo 1-12. Recuperado <https://acento.com.do/salud/minerd-y-adp-discuten-prevencion-del-impacto-coronavirus-en-educacion-8796163.html>
- Araneda, P., Leyton, C. & Bobadilla, C. (2018). Estudio sobre el mejoramiento de la educación secundaria en la República Dominicana. CEPAL - Serie Políticas Sociales (230). <https://repositorio.cepal.org>
- Ávila, C. (2016). Una mirada a la gestión de calidad en jornada escolar extendida. En OEI (2016). Jornada escolar extendida: aportes para la investigación y la acción. MINERD, 135-140.
- Barinas, S. & Viollaz, M. (2020). Impacto económico y social del covid-19 y opciones de política en la República Dominicana. #COVID19 | serie de documentos de política pública PNUD LAC C19 PDS No. 15. Santiago.
- CEPAL. (2020). Panorama social de América Latina. CEPAL, Naciones Unidas.
- CEPAL-Unesco. (2020). Informe COVID-19: La educación en tiempos de la pandemia COVID-19. CEPAL.
- Clúster Educación. (2020). Marco de acción sector educación ante el COVID-19. Inclusión, equidad y calidad en la continuidad educativa durante la cuarentena y el cierre preventivo de escuelas. Clúster de Educación Venezolana. Recuperado en https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/marco_de_accion_cluster_educacion_venezuela_covid-19.pdf

- Concha Albornoz, C. (2016). Jornada escolar extendida. Oportunidades y desafíos para avanzar hacia una educación de mayor calidad. En OEI (2016). Jornada escolar extendida: aportes para la investigación y la acción. MINERD, 19-42.
- Contreras, C. Y. & García, R. (2020). COVID-19 y cambio a enseñanza virtual en la experiencia de padres dominicanos residentes en zona rural. Ponencia oral, PSYEDU-2020, 3-5 de de diciembre 2020, Bérghamo, Italia.
- Cortés Rojas, J. L. (2021). El estrés docente en tiempos de pandemia. Dilemas Contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe1), 00006.
- EDUCA (2020) Consideraciones sobre los efectos de la Covid-19 en el calendario escolar 2019-2020. EDUCA. Párrafos 1-3. Recuperado en <http://www.educa.org.do/2020/04/13/consideraciones-sobre-los-efectos-de-la-covid-19-en-el-calendario-escolar-2019-2020/>
- García Romero, D. (2018). Educación dominicana, ¿cambio de paradigma? Estudios Sociales, 41(57), 171-190.
- IDEC. (2016). Informe final de seguimiento y monitoreo de IDEC 2013/2016. IDEC, UE/AECID.
- Matos de la Rosa, L. E. (2016). La jornada escolar extendida en la República Dominicana. En OEI (2016). Jornada escolar extendida: aportes para la investigación y la acción. MINERD, 79-88.
- MINERD. (2012) Instructivo para el Manejo de Fondos Transferidos a las Juntas Regionales, de Distrito y de Centro Educativo. MINERD.

Recuperado en <http://idec.edu.do/Archivos/Instructivo%20transferencias%20Resolucion%200668-2011.pdf>

MINERD. (2020). Resolución No. 03-2020 que establece la conclusión del año escolar 2019-2020, según Resolución No. 06-2019, y esboza el inicio del próximo año escolar 2020-2021. Párrafos 7-8. Recuperado en <http://ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia/media/base-legal-de-la-institucion/resoluciones/JAh-resolucion-no-03-2020-que-establece-la-conclusion-del-ano-escolar-2019-2020-segun-resolucion-no-06-2019-y-esboza-el-inicio-del-proximo-ano-escolar-2020-2021-de-fecha-20-de-mayo-2020pdf.pdf>

Steiner, D. (2020). Aprender en tiempos de COVID-19. UNESCO. Párrafos 1-4. Recuperado en <https://es.unesco.org/news/aprender-tiempos-covid-19>

Tejeda, A. (2020) Expertos aseguran año escolar avanza a pesar de crisis sanitaria por COVID-19. INTEC. Párrafo 1. Recuperado en <https://www.intec.edu.do/prensa/notas-de-prensa/item/expertos-aseguran-ano-escolar-avanza-a-pesar-de-crisis-sanitaria-por-covid-19>