

## CAPÍTULO 15

# LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SITUACIÓN DE CONFINAMIENTO EN URUGUAY

**Mariela Questa-Tortero**  
**Andrea Tejera Techera**  
*Universidad ORT Uruguay*

**Eliana Díaz**  
*Instituto Universitario ACJ, Uruguay*

**Karina Nossar**  
**Alejandra Capocasale**  
*Consejo de Formación en Educación, Uruguay*

**Álvaro Silva**  
*Instituto de Formación Docente EF, Uruguay*

## **CAPÍTULO 15. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SITUACIÓN DE CONFINAMIENTO EN URUGUAY**

**Mariela Questa-Tortero**  
**Andrea Tejera Techera**  
*Universidad ORT Uruguay*

**Eliana Díaz**  
*Instituto Universitario ACJ, Uruguay*

**Karina Nossar**  
**Alejandra Capocasale**  
*Consejo de Formación en Educación, Uruguay*

**Álvaro Silva**  
*Instituto de Formación Docente EF, Uruguay*

### **15.1. Introducción**

En este aporte, se describen aspectos particulares de la situación de emergencia sanitaria en la educación obligatoria de Uruguay. Es de destacar que, en un primer momento, el contexto de pandemia en el país fue diferente al resto de los países de la región, tanto por el impacto del virus traducido en la baja cantidad de personas infectadas, como por las medidas que fueron tomadas a nivel de la administración gubernamental en todos los ámbitos de actividad. La declaración de situación de emergencia se realizó el 13 de marzo de 2020, momento en el que se suspendieron las clases presenciales en todos los niveles educativos y se aplicaron otras medidas en diferentes áreas.

El cierre de todos los centros de enseñanza afectó las actividades educativas en la primera semana siguiente, tiempo en el que los docentes y directivos prepararon respuestas alternativas para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Rápidamente y aprovechando las estructuras preexistentes a nivel de tecnologías educativas y adopción de pedagogías emergentes, se articularon clases sincrónicas y actividades asincrónicas para continuar el proceso educativo mediado por las tecnologías. Además de cuestiones administrativas y de organización de recursos, el trabajo de las direcciones debió apuntalar pedagógicamente a los docentes, con diversas experiencias en la enseñanza a distancia, y también con diferentes ideologías frente al uso de tecnologías y pedagogías innovadoras. Pero no solo se debió realizar un sostén en lo profesional, sino que fue preciso un acompañamiento para

evitar el estrés y demás efectos nocivos de la situación de pandemia en los docentes, así como en los estudiantes y sus familias.

A la espera de no prolongar la situación de enseñanza remota de emergencia y profundizar las consecuencias negativas de esta modalidad coyuntural, como la desvinculación de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, se monitoreó el avance de la pandemia atendiendo a las recomendaciones de UNICEF (2020). A partir de estos lineamientos, se generaron protocolos sanitarios para las clases presenciales, y una propuesta escalonada de retorno a las aulas físicas.

En suma, el cierre total de los centros fue de poco más de un mes en el país y la reapertura se realizó en cuatro etapas. En ningún caso estas etapas implicaron la obligatoriedad de asistencia ni supusieron cumplir con el horario habitual todos los días. Al contrario, se priorizó mantener el vínculo educativo sin resentir las medidas de distanciamiento físico e higiene de espacios. La etapa de retorno piloto se implementó en algunas escuelas rurales del interior del país, que son los centros que tienen menor cantidad de estudiantes. Luego, en lapsos de quince días el 1 de junio, 15 de junio y 29 de junio, se reabrieron los demás centros educativos (Alarcón y Méndez, 2020).

En líneas generales, la circulación del virus en el país fue controlada, y, en las zonas en que se registraron brotes, preventivamente se volvió a la modalidad de educación de emergencia. No obstante, con el andamiaje tecnológico existente y los recursos que se generaron para el apuntalamiento de instancias de aprendizajes, se consolidó un ecosistema de educación combinada que se considera innovador. En cualquier caso, los principales desafíos y aprendizajes que plantea la pandemia incluyen resignificar la presencialidad, repensando espacios de aprendizaje abierto y flexible, donde la gestión de los centros educativos requiere de mayor autonomía para la acción.

El aporte se estructura en cuatro partes: (i) descripción de las normas y orientaciones generales para los centros educativos del país, algunas de ellas en un contexto más abarcativo que incluye a otros sectores; (ii) detalle de algunas actuaciones específicas de los centros educativos; (iii) se presentan experiencias que se consideran de interés a los efectos de esta publicación y (iv) un apartado final con valoraciones sobre el funcionamiento de lo descrito y propuestas para la mejora de la organización y gestión institucional en estas situaciones.

## **15.2. Normas y orientaciones generales para los centros educativos del país**

El desarrollo de la pandemia representó un gran desafío para llevar a cabo el proceso de trabajo educativo en el correr del año lectivo. Ante esta situación, Hernández (2020) establece que en el ámbito educativo es crucial crear planes de trabajo. En los centros de formación obligatoria, se ha requerido diseñar e instrumentar estrategias a modo de abordar un trabajo coordinado entre actores institucionales, cuya intención fue potenciar fortalezas institucionales y en la medida de lo posible, minimizar los efectos negativos.

El informe de la CEPAL-UNESCO (2020), en el marco de la suspensión de clases presenciales, mencionó la relevancia de proponer alternativas que contribuyeran a generar procesos de educación a distancia atendiendo a la contextualización, niveles de segregación y desigualdad educativa. En la Tabla 1 (página siguiente), se presentan en orden cronológico las medidas adoptadas por entidades públicas, dirigidas a centros educativos y sus respectivos actores institucionales.

A pesar de estas disposiciones, es de suma relevancia la planificación de las diversas eventualidades que pudiesen surgir en el transcurso de la situación sanitaria. En tal sentido, a modo de anticiparse a

los hechos, es que distintas entidades gubernamentales proponen, como mecanismos de acción, lineamientos, procedimientos y estrategias a través de protocolos de actuación, con el fin de construir ambientes de trabajo seguros, principalmente en el ámbito educativo. En este escenario, es crucial el aporte y apoyo de instituciones, directivos, docentes, funcionarios no docentes, estudiantes y sus respectivas familias.

Se destacan tres normas con orientaciones específicas sobre las medidas a tener en cuenta para minimizar el impacto de la pandemia en el retorno a la presencialidad. En este sentido, la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) formuló un protocolo de protección a los funcionarios, con fecha 19 de mayo de 2020. En este documento, se establece una serie de medidas previas al reintegro a los centros (hisopados e inducción para la difusión de recomendaciones sanitarias a nivel individual y general). Asimismo, se determinan normas de distanciamiento, prevención e higiene, y se articula un sistema de apoyo psicoemocional y para consultas sanitarias.

Por su parte, el 15 de junio el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) divulgó un protocolo de actuación con obligaciones a seguir tanto por parte de los empleadores públicos y privados, como por parte de los trabajadores. Estos lineamientos no difieren de los planteados por la ANEP, aunque indican la intervención de un técnico prevencionista para evaluar la posibilidad de riesgos. En esta misma línea, el 28 de octubre se comenzó a aplicar un protocolo de actuación específico para centros educativos, con medidas para proceder si se constata un caso de COVID-19 positivo. En esta normativa, el Ministerio de Salud Pública (MSP) entra en contacto con el director del centro, quien debe completar un listado de datos, incluyendo contactos cercanos de la persona dentro de la institución.

**Tabla 1.** Medidas adoptadas con impacto en los centros educativos

<b>Organismo</b>	<b>Contenido de la medida</b>
<b>UTE</b> (Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas)	A modo de colaborar con la causa, se propone al MEC (Ministerio de Educación y Cultura) realizar un listado de las instituciones (jardines de infantes, centros culturales, gimnasios y pequeños clubes deportivos) que necesiten ayuda para paliar la situación económica, y eximirlos del pago de la energía eléctrica durante los meses de abril a agosto.  30/04/20
<b>CEIP</b> (Consejo de Educación Inicial y Primaria)	<b>Comunicado reintegro a la presencialidad:</b> Organización de tiempos y espacios en Educación Inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progresivamente, primero nivel 5, y a medida que se evalúa la situación, se reintegra nivel 4 y finalmente nivel 3.</li> <li>- Asesoramiento y acompañamiento de inspectores del área, y en coordinación con otras áreas.</li> <li>- Se establece que las jornadas no superen las 3 horas diarias- frecuencia semanal 2 días consecutivos (lunes/ martes o jueves/ viernes).</li> <li>- Planificación en función a los aspectos que fortalezcan lo abordado en la virtualidad.</li> <li>- Miércoles: limpieza y desinfección de las instituciones/ chequeo de asistencia/ seguimiento a aquellos niños que requieran especial atención/ planificaciones para casos específicos.</li> </ul> 22/05/20
<b>CES</b>	Valoración de la realidad institucional por parte de los equipos de dirección y programación de estrategias para la convocatoria de funcionarios. Apertura de centros con aproximación a la situación de los alumnos y especial énfasis en los más vulnerables.

La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica

(Consejo de Educación Secundaria)	<p>Se desarrolla calendario de exámenes/ organización de clases alternando virtualidad y presencialidad/ jornadas presenciales de 4 horas diarias.</p> <p style="text-align: right;">22/05/20</p>
<b>CEIP</b>	<p><b>Departamento de Educación Privada</b></p> <p>Se fija calendario de inicio de los niveles en distintas etapas, estableciendo los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización con comunicación fluida entre actores institucionales y familias.</li> <li>- Acompañamiento por parte de Inspectores.</li> <li>- Se invita a dar continuidad al trabajo virtual, sincrónico y asincrónico.</li> <li>- Se utiliza el trabajo virtual como complemento y fortalecimiento al presencial.</li> <li>- Asistencia de los alumnos es voluntaria en todos los niveles.</li> <li>- Las jornadas se desarrollan por 4 horas, respetando todas las medidas de prevención y protocolos de aplicación.</li> <li>- Se organizan ingresos y salidas escalonados a modo de evitar aglomeraciones.</li> <li>- Los recreos se planifican espaciados y por turnos.</li> </ul> <p style="text-align: right;">23/05/20</p>
<b>CEIP</b>	<p><b>Comunicado N°2</b></p> <p>El CEIP, de acuerdo con el calendario de reinicio de actividades en la educación pública y privada dispuesto por el Poder Ejecutivo con el Sistema Nacional de Emergencia (SINAE), en lo que refiere a educación inicial dispone informar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El día 15/06 se reinicie la educación en primera infancia, y educación inicial (pública y privada) en todo el país.</li> </ul> <p style="text-align: right;">25/05/20</p>
<b>Presidencia</b>	<p><b>Medidas de pronta aplicación (respetando previsiones sanitarias en el marco de protocolos):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se autoriza la integración de mesas de examen en todo el país.</li> <li>- Docentes retoman presencialidad: especial atención a situaciones de vulnerabilidad educativa</li> </ul> <p><b>Medidas de aplicación gradual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de calendario organizativo especificando reinicio progresivo a la presencialidad, atendiendo a las orientaciones impartidas por la autoridad sanitaria y autoridades educativas.</li> </ul> <p><b>Condiciones generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante la emergencia sanitaria, la asistencia es voluntaria respetando protocolos/ 4 horas.</li> <li>- Se desarrollan estrategias para evitar aglomeraciones en recreos, ingresos y salidas (escalonados).</li> </ul> <p style="text-align: right;">06/20/20</p>
<b>CES</b>	<p><b>Equipo Coordinador de Gestión y Pedagógico CES:</b> Carta dirigida al Consejo de Educación Secundaria</p> <p><b>Informe con disposiciones técnicas de carácter organizativo y pedagógico para brindar orientaciones a los Equipos de Dirección y equipos docentes en el marco de la presencialidad</b></p> <p><b>Disposiciones orientadoras para los centros educativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategias y acciones flexibles, adecuadas a la nueva realidad y adaptadas a las necesidades puestas de manifiesto en la coyuntura de pandemia. Se insiste en que resulta imprescindible contar con planes de acción contextualizados a cada institución educativa.</li> <li>- Identificación e inscripción de los estudiantes que no hubieren tenido contacto con el centro</li> </ul>

## La gestión educativa en situaciones de confinamiento en Uruguay

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estipula que la jornada sea de 4 horas máximo.</li> <li>- Juramento de Fidelidad a la Bandera Nacional.</li> <li>- Reuniones de profesores -contemplando elaborar juicios de carácter motivador-desarrolladas de acuerdo con la realidad institucional en diversos formatos adaptables (virtuales/ presenciales o mixtas); se evalúa la concreción de reuniones entre actores institucionales, estudiante y representante.</li> <li>- Se establecen períodos específicos de exámenes.</li> <li>- Implementación de sistema de acreditaciones de asignaturas previas.</li> <li>- Coordinación docente: decisiones acerca del seguimiento y acompañamiento de estudiantes.</li> </ul> <p><b>Disposiciones orientadoras para los docentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regreso al aula presencial partiendo de un diagnóstico previo para evaluar la situación de cada estudiante.</li> <li>- Priorizaciones curriculares en las planificaciones.</li> <li>- En el aula física, se procura la participación virtual de aquellos que no asistan.</li> <li>- Evaluación formativa.</li> <li>- Organización de mesas de examen en el marco de la contextualización institucional.</li> </ul> <p style="text-align: right;">02/06/20</p>
<p><b>ANEP</b> (Administración Nacional de Educación Pública)</p>	<p><b>Circular N°32/2020. Acta N°47, Resolución N°11</b></p> <p>Autorización, en el ámbito de la ANEP, de las prácticas de educación física y deporte al aire libre, así como actividades de entrenamiento colectivo.</p> <p>Cumplir con las especificaciones correspondientes a cada actividad deportiva del protocolo de la Secretaría Nacional de Deportes.</p> <p style="text-align: right;">06/08/20</p>
<p><b>ANEP</b></p>	<p><b>Circular N°31/2020. Acta N°47, Resolución N°10</b></p> <p>El Consejo Directivo Central de ANEP modifica el Protocolo de actuación para reintegro de estudiantes a los centros educativos (28/05/20) estableciendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración de la jornada en CEIP- 4 h.</li> <li>- Duración de la jornada en Educación Secundaria, Técnico Profesional y Formación en Educación- 6 h.</li> <li>- El calendario es establecido por cada dirección.</li> <li>- La dirección de cada centro supervisa el cumplimiento de protocolos durante recreos, ingresos-salidas, uso de tapabocas y ventilación en cada centro educativo</li> </ul> <p style="text-align: right;">14/08/20</p>
<p><b>ANEP</b></p>	<p>No se dictan clases en los centros educativos que hubieren funcionado como comisiones receptoras de votos a nivel nacional. Cada dirección coordina la apertura de dichos centros para tareas de limpieza, desinfección y ventilación.</p> <p style="text-align: right;">24/09/20</p>
<p><b>ANEP</b></p>	<p><b>Acta N°64, Resolución N°1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se destaca el cumplimiento de medidas sanitarias</li> <li>- Dada la suspensión de clases presenciales, desde el mes de marzo se reorganiza el sistema de alimentación escolar a través de la entrega de viandas y tiques de alimentación en el marco de asignaciones familiares.</li> <li>- Estrategias entre Consejos de Educación y Plan Ceibal para fortalecer trabajo virtual.</li> <li>- A partir del 13/10 se genera la obligatoriedad de asistencia presencial a todos los centros educativos (enseñanza inicial-primaria y media básica-superior).</li> <li>- Respeto a los protocolos de actuación.</li> </ul> <p style="text-align: right;">08/10/20</p>

<p><b>ANEP</b></p>	<p><b>Acta N°66, Resolución N°2</b></p> <p>Aprobación de actividades de cierre del año lectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contemplar la heterogeneidad de situaciones en función a la asistencia de los estudiantes, haciendo énfasis en los que requieren de tiempos adicionales para alcanzar los aprendizajes esperados.</li> <li>- Planificar en función del avance de los alumnos en sus trayectorias educativas.</li> <li>- Esfuerzos especiales para atender las nuevas necesidades, creando pautas de pasaje de curso.</li> <li>- Estrategias propuestas: Verano Educativo/ Año 2021/ Espacio de apoyo complementario.</li> </ul> <p style="text-align: right;">15/10/20</p>
<p><b>ANEP</b></p>	<p><b>Acta N°12, Exp. 2343</b></p> <p>Esta acta dispone dejar sin efecto la anterior, mencionando que no se realizarán celebraciones y actos de clausura, así como ninguna otra actividad vinculada al cierre de cursos.</p> <p style="text-align: right;">02/12/20</p>

Fuente: Elaboración propia

La importancia de estas medidas y protocolos está dada por la seguridad que su cumplimiento ha ofrecido a nivel sanitario, minimizando el impacto de la falta de presencialidad en sectores vulnerables, con mayores riesgos educativos y también sociales. En cualquier caso, su aplicación ha habilitado que en los centros educativos se pudieran desarrollar estrategias específicas, contextualizadas, según las cuales, manteniendo los aspectos de seguridad sanitaria, se reforzaran acciones para asegurar el seguimiento de los cursos, sostener los aprendizajes de los estudiantes, darles apoyo y contención educativa y emocional, y evitar, en algunos casos, la desvinculación del proceso educativo.

### 15.3. Actuaciones específicas en los centros educativos

El aspecto organizacional de las instituciones educativas en el Uruguay tuvo como base el “Protocolo de aplicación para el reintegro de estudiantes a centros educativos de la Administración Nacional de Educación Pública y a centros educativos habilitados o autorizados, en el marco de la pandemia COVID” (ANEP, 2020b). El documento se enmarca en las recomendaciones del Grupo Asesor Científico Honorario (GACH) que aconseja al Poder Ejecutivo, y del Ministerio de Salud Pública. La reglamentación también tiene presentes las disposiciones de la Ley General de Educación (Uruguay, 2009). En este sentido, se establecen criterios y normas de funcionamiento que garanticen el derecho a la educación, así como la atención específicamente focalizada en aquellos estudiantes en situación de mayor vulnerabilidad.

De esta forma, se brindan los lineamientos que posibilitan que el servicio educativo nacional cumpla con sus cometidos aún en pandemia, especialmente en los niveles educativos de enseñanza obligatoria. En el artículo 7° de la ley, se determinan como niveles de enseñanza obligatorios en Uruguay: la educación inicial para los niños y niñas de cuatro y cinco años, la educación primaria y la educación media básica y superior.

Es importante señalar dos de las dimensiones principales de este proceso de reintegro de los estudiantes a los centros educativos: la contextualización y la adaptación. Estas dimensiones sugeridas por la ANEP y ejecutadas en territorio por los centros educativos, fueron los ejes del funcionamiento organizacional institucional. El reconocimiento de las necesidades y condiciones locales para el logro de mejores aprendizajes, principalmente en contextos vulnerables, tuvo como objetivo principal el mantener un servicio educativo nacional que se ha caracterizado por un acceso sobre la base de la equidad educativa.

El trabajo coordinado y colaborativo entre las autoridades de la educación nacional y los directivos de los centros educativos es otra de las dimensiones centrales. Las direcciones de los centros educativos han ido adaptando, contextualizando y atendiendo las demandas y necesidades de sus poblaciones de referencia en función de una articulación *in situ* entre el protocolo mencionado y la realidad socioeducativa local. Esto ha supuesto la generación de diferentes formas de organización de los centros en lo que refiere al espacio y el tiempo de trabajo pedagógico-didáctico, en función de las medidas de distanciamiento social y aislamiento que se van atendiendo de manera oportuna. Ejemplos de estas adecuaciones son:

- La organización de las cuadrículas horarias con relación a los tiempos de clase presencial por asignaturas y en función de las dimensiones espaciales locales de las instituciones de enseñanza media;
- La definición de distintas frecuencias de asistencia obligatoria según el centro educativo con el fin de atender los procesos de enseñanza y aprendizaje al mismo tiempo que la protección de la salud mediante la protocolización de medidas de seguridad para los estudiantes.

Lo mismo ocurrió en la enseñanza primaria, en la que, con el fin de evitar riesgos en cada centro público, de forma particular y en diálogo con la comunidad educativa, se definieron jornadas de asistencia escolar en función de los espacios disponibles en los locales y del número de estudiantes por grupo.

Cabe destacar tres principios rectores del proceso de protocolización del retorno a la presencialidad (ANEP, 2020b, p.5):

- a) Libertad de asistencia ([mayormente] no obligatoria durante la emergencia sanitaria).
- b) Progresividad: el retorno a la actividad paulatino, por etapas y atendiendo a las peculiaridades de cada nivel educativo.
- c) Subsidiariedad: los objetivos educacionales deberán ser compatibles con los objetivos sanitarios, individual y socialmente considerados.

Estos principios han sido organizadores de base de las instituciones educativas en la medida en que han posibilitado la elaboración o reformulación de proyectos educativos que los incluyan, potenciando, además, el trabajo colaborativo entre las comunidades educativas de cada centro, con una marcada articulación del liderazgo de la gestión.

A estos principios, se le suman las "Medidas vinculadas al ingreso, permanencia y asistencia de los estudiantes" (ANEP, 2020b, p.5) que dan cuenta de la forma en que se tienen que organizar el espacio y el tiempo escolar. Entre los elementos clave organizacionales están: que el tiempo de permanencia de los estudiantes en los centros educativos no puede superar las cuatro horas, la distancia dentro de los salones de clase entre los estudiantes no puede ser menor al metro y medio, los recreos serán organizados de forma escalonada y bajo supervisión continua con el fin de evitar la aglomeración de estudiantes, y la posibilidad de hacer actividad física mientras esta no implique contacto interpersonal. A todas estas medidas se le suman las vinculadas a la limpieza, higiene y cuidado



personal (ANEP, 2020b, p.9) y un protocolo específico ante la aparición de posibles casos de COVID-19 en los centros educativos, tal como se menciona en el apartado anterior.

Un elemento especialmente atendido durante la situación de emergencia sanitaria nacional fue el de los comedores en los centros de enseñanza primaria. Como es bien sabido, los comedores escolares representan una posibilidad de alimentación sana y segura para los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad. Esta estrategia no se desarrolla en profundidad aquí ya que será planteada en el próximo apartado.

Los lineamientos de retorno a las actividades presenciales en la enseñanza obligatoria, si bien fueron pioneros en el contexto regional, dejando a Uruguay como ejemplo del manejo de la pandemia, supusieron la discrecionalidad de la asistencia presencial. Esta opción se mantuvo hasta el 13 de octubre, momento en que la ANEP restituyó la obligatoriedad para los niveles educativos de inicial (desde los 4 años), primaria y enseñanza media. La decisión fue tomada en acuerdo con el MSP y el GACH, y reforzando los protocolos de higiene y distanciamiento ya previstos (ANEP, 2020c).

Ahora bien, no se puede dejar de mencionar que más allá de las disposiciones reglamentarias y de protocolo por parte de las autoridades de la educación nacional, la situación de emergencia sanitaria y el tema de la presencialidad discrecional, hizo surgir organizaciones civiles con distintos reclamos vinculados a la obligatoriedad de la asistencia. Con algunas acciones organizadas, estos colectivos expusieron en los medios de comunicación la necesidad de reflexionar acerca de cómo la comunidad educativa y social estaba vivenciando la situación en el contexto de la pandemia por COVID-19. Entre otros argumentos, solicitaron a las máximas autoridades de la ANEP atender la importancia de construir un proceso de consolidación de la presencialidad plena, especialmente en los estudiantes del nivel de enseñanza inicial y primaria. En este sentido, la Organización Familias de la Escuela Pública expresaba:

Estamos convencidos que es en el trabajo en conjunto y colectivo, en el diálogo y con innovación y creatividad, que vamos a generar las soluciones para garantizar el acceso a la educación y formación social de la infancia de nuestro país. (LaRED21, 2020, s.p.)

Asimismo, esta organización coordinó con la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (INDDHH) un conversatorio: "La escuela pública en tiempos de pandemia". En este conversatorio, que tuvo lugar el 5 de noviembre se trabajó sobre temáticas como la nivelación de aprendizajes, la relevancia de atención de la dimensión psico-emocional (con relación a los llamados "efectos para-pandémicos") y la re-vinculación de aquellos estudiantes que no están en el sistema educativo como resultado de este contexto.

No obstante, priorizando aspectos relativos a la salud de estudiantes y docentes, y por el aumento de casos activos y brotes de COVID-19 en los centros educativos, el 11 de noviembre, se debió desistir en la obligatoriedad de la asistencia presencial en inicial y primaria hasta la finalización del año lectivo 2020, en lugares específicos del país: Montevideo, Canelones, Rivera y Chuy con mayor impacto en el nivel de contagios (ANEP, 2020d).

La fase vinculada a la pre-presencialidad supuso por lo menos tres desafíos: "el acceso a las plataformas digitales y condiciones materiales para el aprendizaje; la capacidad de las familias para la enseñanza a distancia o desde el hogar; y la efectividad del entorno virtual para favorecer el aprendizaje" (Failache et al., 2020, p. 2). En este sentido, según datos de la última Encuesta Continua de Hogares (ECH) disponible (INE, 2018) en el primer decil de ingreso la cantidad de hogares con acceso a banda ancha es de 25%. Por lo tanto, queda en evidencia que existe una correlación negativa entre el acceso a las plataformas digitales y el nivel socioeconómico familiar de los

estudiantes. Esto se suma a que el 10% de los encuestados en la ECH dicen que su principal trabajo es como docentes, y no tienen conexión de banda ancha fija.

Otro aspecto para tener en cuenta en los procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto de pandemia es la capacidad de las familias para acompañar los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Esta capacidad puede ser muy heterogénea, lo que ha sido extremadamente relevante en el período de sustitución completa del tiempo en el aula por tiempo en el hogar. Resulta evidente que quienes poseen un mayor nivel educativo, han sido los que tuvieron las mejores condiciones para el acompañamiento del proceso educativo de los estudiantes.

Las dificultades de mantener el proceso de aprendizaje pueden generar casos de desvinculación temprana de educación primaria y media. En el ámbito de la educación primaria un 4% de los estudiantes que se habían matriculado al comenzar el año, perdieron todo contacto con el centro educativo e incluso ni siquiera reciben la alimentación escolar. Estos casos extremos son aquellos en los que se perdió el contacto docente-estudiante no solo por la plataforma educativa CREA, sino también por distintos medios (mensajería instantánea, videoconferencias, radios comunitarias, y hasta deberes puerta a puerta).

Lo que sí debe señalarse es que las autoridades de la educación pública en Uruguay se han puesto como objetivo generar estrategias para ir en busca de esos estudiantes desvinculados del sistema educativo, una tarea que involucra también a otras instituciones del Estado. Estas acciones específicas de los centros educativos fueron relevadas en una encuesta de la ANEP a docentes de enseñanza obligatoria, realizada entre el 25 de junio y el 14 de julio de 2020. Esta acción formó parte de la propuesta de "Seguimiento de los procesos educativos en el marco del retorno a la presencialidad" estructurada en tres componentes (ANEP, 2020e):

1. La Encuesta a Docentes de los niveles inicial y primaria, secundaria y técnico-profesional, centrada en el período de suspensión de las clases presenciales y en la transición hacia la presencialidad;
2. La Encuesta a Estudiantes, en el marco de la situación de emergencia sanitaria y el retorno a los centros educativos;
3. La Evaluación de Aprendizaje, a través de las evaluaciones formativas. (p.1)

A continuación, se resumen algunos datos generales disponibles de la encuesta a docentes al momento de esta publicación. Para responder al cuestionario en línea se seleccionó una muestra aleatoria de 3.310 docentes de los tres subsistemas (CEIP, CES y CETP), y respondieron 2.745 (cobertura del 83%). Los resultados estructuran la percepción de los participantes en dos dimensiones principales.

En primer lugar, en lo que respecta a la valoración de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes, el 49% señala logros intermedios o moderados, 6% indica que no lograron aprendizajes significativos (indicaron "prácticamente nada" como opción de respuesta) y 22% consideraron que los estudiantes aprendieron poco. Otro grupo de docentes, un 24% valoró que los estudiantes habían aprendido bastante o mucho (ANEP, 2020e).

En segundo lugar, en relación con la vinculación de los estudiantes con el centro educativo y la participación constatada en las diferentes propuestas educativas, la situación muestra realidades heterogéneas según los niveles educativos. En términos generales, las respuestas sugieren que un conjunto no mayoritario pero importante de los estudiantes, en todos los ciclos y en todas las modalidades, no logró mantener un contacto asiduo con el sistema educativo y que, un porcentaje

todavía mayor, no llegó a participar de las propuestas de enseñanza desarrolladas por sus docentes (ANEP, 2020e).

En el caso de la enseñanza primaria, el contacto reportado por los docentes fue de 92%, mientras que la participación en las actividades del 83% y de este grupo, un 50% realizó propuestas de manera activa. En el caso de la enseñanza media, los porcentajes son más bajos, donde se reporta que, en promedio, el 61% de los estudiantes se mantuvo en contacto (ANEP, 2020e).

En cualquier caso, el diagnóstico es complejo y trasluce los esfuerzos de todo el sistema para la rápida adaptación a tan inusuales circunstancias. Sin embargo, se evidencian diferentes niveles de éxito en los procesos de enseñanza que se relacionan al origen social de los estudiantes y al grado de vinculación alcanzado. Estas desigualdades, advierte el estudio, son preexistentes a la pandemia, pero en estos momentos se evidencian más, mostrando oportunidades de cambio y mejora a nivel de la gestión.

Asimismo, las acciones específicas tuvieron como base la normativa que pautó las líneas de trabajo en los centros, sin olvidar la existencia de herramientas de desarrollo previo a la pandemia. Es decir, el país contaba con una serie de herramientas de larga implementación y evaluación que, complementadas con otros instrumentos de soporte, permitieron desarrollar estrategias diversas para sostener la enseñanza en momentos de incertidumbre.

#### **15.4. Algunas experiencias de interés**

Al momento de enfrentar la pandemia, quizás uno de los países mejor preparados a nivel educativo de América Latina era Uruguay. El Plan Ceibal, programa reconocido a nivel mundial por haber universalizado el acceso a dispositivos, conectividad y plataformas educativas entre estudiantes y docentes de la enseñanza obligatoria pública (Plan Ceibal, 2020a), se planteó como el gran articulador para la enseñanza remota de emergencia (Hodges et al., 2020). La rápida respuesta del Plan Ceibal y la ANEP ante la pandemia, habilitó la sostenibilidad de gran parte del sistema educativo del país y minimizó el impacto del cierre de centros, haciendo que la vuelta a clases pudiera ser escalonada, semipresencial, y adaptada según la realidad de cada institución. Esto fue posible también por la preexistencia de un ecosistema de tecnologías digitales orientadas a fines pedagógicos.

El sistema educativo en su conjunto, liderado por la ANEP, logró identificar ejes de acción para el apalancamiento educativo que, en un primer momento se trabajaron para paliar los efectos del cierre de los centros y luego, en una segunda etapa de enseñanza híbrida, combinaron en diferente medida la presencialidad con estrategias de trabajo en línea. Estos ejes fueron:

1. Procura de la equidad para reducir o minimizar el impacto de las brechas educativas;
2. Gestión de los planes de estudio, para dar mejores herramientas a los estudiantes;
3. Mejora de las condiciones de trabajo de los docentes;
4. Gestión de las instituciones educativas.

En este apartado, se describen algunas de las acciones definidas sobre estos ejes, y la consolidación de experiencias de interés en el contexto de este trabajo. Sin embargo, es importante destacar que las estrategias desarrolladas en cada eje tienden a la transversalidad de las propuestas de innovación, en un conjunto que implica la colaboración entre estudiantes, docentes y familias.

En lo que refiere a la equidad, se destacan estrategias para atender las brechas educativas que pudieran acrecentarse en el contexto social desfavorable de la pandemia. En primera instancia, se

enfatisa el trabajo de articulación de las maestras comunitarias de educación primaria “que buscaron la re-vinculación de sus estudiantes de todas las formas posibles, innovando y experimentando con nuevos canales de comunicación, así como integrando nuevas temáticas. El objetivo era lograr la fusión de familias, comunidad e institución educativa en una tríada fuerte que mantuviera la motivación presente e hiciera los aprendizajes posibles” (ANEP, 2020a, s.p.). Esta vinculación se vio complementada por el mantenimiento del sistema de alimentación escolar, que es base de la enseñanza pública uruguaya en contextos desfavorecidos, máxime teniendo en cuenta los niveles de seguro de desempleo que se registraron en los primeros meses de la pandemia.

Al igual que otros apalancamientos a la educación, el Programa de Alimentación Escolar no es una herramienta nueva, sino que tiene más de 100 años de trayectoria. Este programa atiende principalmente en la escuela primaria pública, a unos 275.000 estudiantes que se alimentan en 2.700 comedores instalados en los centros educativos. En una escala menor, abarca a adolescentes de un conjunto acotado de liceos rurales y escuelas técnicas de todo el país. No todos los estudiantes beneficiarios pertenecen a los grupos sociales más vulnerables, sino que la participación en el programa responde a estrategias de tiempo pedagógico extendido.

Así, una vez suspendidas las clases por la emergencia sanitaria, se estableció un sistema de guardias en los centros para atender estas necesidades y entregar alimentos a familiares de los estudiantes en unas 700 escuelas (Alarcón y Méndez, 2020). La distribución previó a escuelas urbanas y rurales que lo requirieron en todo el país, así como algunos liceos y escuelas técnicas. En ciertos casos, este acercamiento a los centros por parte de los adultos referentes ayudó también a solucionar problemas de índole educativa, como dificultades técnicas con los dispositivos digitales para la realización de tareas y conectividad. No obstante, se buscaron alianzas con las familias a nivel pedagógico, en tanto se plantearon actividades innovadoras en los diferentes niveles educativos que involucraban la participación de adultos y referentes de los estudiantes (Uruguay Educa, 2020).

Por otra parte, y siguiendo los lineamientos que propuso el Banco Interamericano de Desarrollo (Arias et al., 2020), se reforzaron las estrategias para la protección de las trayectorias educativas. El sistema de la ANEP para educación media básica, que complementa el trabajo de las maestras comunitarias multiplicó los esfuerzos para el seguimiento de los estudiantes en riesgo de desvinculación. Aunque el proyecto del Sistema de Protección de Trayectorias Educativas es más amplio, incluyendo acciones específicas en la formación inicial de los docentes, la mejora edilicia, y la extensión del tiempo pedagógico, entre otras herramientas (ANEP, 2019), en el contexto de pandemia, el seguimiento de los estudiantes en riesgo de desvinculación fue posible a partir del uso del sistema informático que advierte situaciones de alerta. Este sistema habilitó acciones rápidas en los equipos de protección de trayectorias de cada centro, así como el trabajo en territorio de las Unidades Coordinadoras Departamentales de Integración Educativa (UCDIE). Esta estrategia que fue implementada previamente a la situación de emergencia sanitaria, con monitoreo constante y evaluaciones positivas, constituyó un elemento de gran utilidad para evitar la desvinculación de estudiantes (Croce, 2020).

Otra de las acciones que se plantean para evitar el aumento de la brecha educativa entre sectores sociales es reforzar el programa de Escuela de Verano 2021. Si bien este programa para escolares se ha implementado desde hace treinta años con diferentes propuestas, en esta ocasión (enero-febrero 2021) la herramienta se utilizará como refuerzo a estudiantes en condiciones educativas menos favorecidas. Los objetivos, de acuerdo con la resolución del Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP), buscan motivar e integrar “al alumnado con asistencia intermitente y/o desvinculación del centro escolar en el marco de la pandemia” (CEIP, 2020, p.2) según datos del sistema de Gestión Unificada de Registros e Información (GURÍ).

Si bien se priorizará a los estudiantes de sexto año, en segundo lugar, se beneficiarán los estudiantes de primero y segundo año y, en tercer lugar, estudiantes de otros grados “cuyo proceso de aprendizaje en el año lectivo [2020] habilita complementariedad y profundización aplicando estrategias de enseñanza específicas” (CEIP, 2020, p.2). Aunque al momento de este escrito no se conocían datos oficiales sobre esta convocatoria, según declaran autoridades, en 2019 se habilitó la participación de más 12.000 estudiantes de 130 escuelas del país (La Diaria, 2019), dato que da la idea del impacto posible del programa en el contexto actual. Por otra parte, algunas iniciativas de autoridades proponían extenderlo a estudiantes de secundaria y escuelas técnicas (El País, 2020). Finalmente, la ANEP decidió implementar un sistema de tutorías que abarcará los niveles de primaria, y enseñanza media básica a partir de febrero de 2021 (Presidencia, 2020a).

Si se atiende a la gestión de los planes de estudio, una estrategia que resultó de gran valor en este contexto fue el apoyo a los estudiantes para el uso de las plataformas, especialmente la plataforma CREA (Contenidos y Recursos para la Educación y el Aprendizaje), que es el entorno de aprendizaje base para el desarrollo de otras actividades mediadas por las tecnologías, como las plataformas PAM (Plataforma Adaptativa de Matemática) y Matific, por ejemplo. El apoyo a los estudiantes no estuvo solo planteado desde la orientación meramente operativa, sino que se potenciaron los instrumentos de relevamiento en relación con el estado de los dispositivos, para reemplazarlos rápidamente en caso de roturas o desperfectos. En los tres meses en que los centros estuvieron cerrados, el Plan logró distribuir cien mil dispositivos de reemplazo (Presidencia, 2020b). En la misma línea, se aseguró la conectividad en los hogares de los estudiantes en situación de vulnerabilidad, lográndose acuerdos con algunas empresas de telefonía para que el uso de datos por las plataformas educativas relacionadas a la matemática (PAM y Matific) tuviese costo cero (El Observador, 2020).

La adaptación de los planes de estudios alcanzó a plasmarse en un programa llamado Ceibal en Casa, que proporcionó “la mayor cantidad posible de soportes para sostener tanto el vínculo como los aprendizajes” (Fundación Ceibal, 2020, p.4). Sin embargo, el monitoreo de conexión y uso de las plataformas educativas hizo notar que un conjunto de estudiantes permanecía poco vinculado a las propuestas educativas en los niveles de la educación obligatoria primaria y media básica. Para favorecer la llegada a este grupo de estudiantes menos vinculados, pero también para reforzar el vínculo de estudiantes y familias en general con los aprendizajes, se creó una experiencia de formatos televisivos transmedia. Esta experiencia estuvo enfocada en el acompañamiento y el apalancamiento de herramientas para generar un nuevo ambiente de aprendizaje en el hogar (Plan Ceibal, 2020b).

En el caso de la educación primaria, se planteó un formato de programa televisivo de una hora de duración, llamado “Ta, Tiempo de Aprender”. Este programa presenta “propuestas lúdicas y artísticas, espacios tecnológicos, entrevistas y segmentos sobre experiencias en la educación pública”, comenzó a ser emitido por la televisión pública a principios de junio 2020 de lunes a viernes, a las 10 horas y con repetición a las 16:30. El programa se considera una experiencia audiovisual de aprendizaje, y también se transmite por *streaming*. Para educación media básica, el formato fue un poco diferente, con una propuesta interactiva de quince minutos, que potencia el intercambio en un contexto combinado entre presencialidad y virtualidad, así como apoyado en diversas plataformas multimedia. La producción denominada “C+” comenzó a emitirse por diferentes medios a partir de mediados de junio, de lunes a viernes a las 11 horas y con repetición a las 17:30.

Otra forma de reforzar las posibilidades de aprendizajes de los estudiantes, la constituyeron las experiencias en espacios que favorecieran la participación sin la necesidad del acompañamiento de un docente, generando también autonomía. Básicamente, se desarrollaron propuestas lúdicas que

incluyeron retos matemáticos, desafíos creativos, y de programación. Por ejemplo, la propuesta “#Mandalatuya” se desarrolló entre estudiantes, en redes sociales, enviando materiales audiovisuales a consignas semanales. Durante el desarrollo de esta propuesta participaron más de nueve mil estudiantes (Fundación Ceibal, 2020). Otro ejemplo lo constituye el “Desafío MicroBit”, en el que más de seis mil estudiantes utilizaron placas programables provistas por el Plan Ceibal para resolver diferentes consignas. Esta iniciativa se complementó con transmisiones sobre robótica y programación, *webinars* semanales y lecciones por video o *streaming*.

Formatos más tradicionales utilizaron la educación combinada mediante clases invertidas, como Ceibal en inglés para primaria, o bien, el acceso universal a recursos de la Biblioteca País. También se desarrolló la convocatoria “Tu corto”, donde los adolescentes podían enviar producciones audiovisuales de hasta 10 minutos de duración. Sin embargo, a la hora de captar estudiantes con menores posibilidades de conectividad, se recurrió a las emisiones en radio nacional y a mensajería instantánea como parte de los ecosistemas de educación combinada que facilitasen metodologías flexibles y comunicación ágil, especialmente en zonas rurales.

Si se analiza el eje de la mejora de las condiciones de trabajo de los docentes, se afianzaron estrategias que ya venían en marcha, como el apoyo a docentes para el uso de tecnologías digitales con fines pedagógicos y la disponibilidad de recursos educativos abiertos. En este sentido, se revitalizó el rol de las maestras dinamizadoras, y de los docentes orientadores en inclusión digital. Estos docentes trabajan en educación primaria y media como asesores y referentes en el uso de diferentes herramientas. Se potenció a la vez la disponibilidad de acciones de formación para docentes, brindadas en el contexto del Plan Ceibal. Diferentes opciones de cursos en línea, tutoriales, y espacios de consultas han estado disponibles para dar rápida respuesta a los maestros y profesores, siendo organizadas por diversas organizaciones relacionadas con la educación en el país, o en colaboración con Plan Ceibal y ANEP.

Por un lado, es de destacar el conjunto de propuestas para docentes, de manera de facilitar el acceso a recursos digitales idóneos para el uso en aulas mediadas por tecnologías. En este sentido, se realizaron curadurías sobre contenidos digitales, orientaciones sobre los ecosistemas digitales más adecuados según los estudiantes, cursos autoadministrados sobre CREA que contribuyeron de manera colateral al desarrollo profesional en servicio para la educación combinada. Estas iniciativas, que se vincularon al espacio de CREA “Espacio Docentes”, buscaron destacar buenas prácticas en entornos virtuales de aprendizaje a través de foros de intercambio, en los cuales también se ha dado lugar a consultas técnicas y didácticas. El “Espacio Docentes” también tiene actividades periódicas de tipo talleres virtuales sobre uso de plataformas y educación a distancia, y conferencias de expertos y referentes educativos. Dentro de las estrategias de apoyo más innovadoras están los formatos de televisión educativa ya descriptos, que tuvieron una contraparte de recursos de aprendizaje facilitados a los docentes para articular y reforzar las propuestas de actividades y evaluación. Asimismo, se facilitaron *podcasts* para docentes a través de *streaming*, de manera de incentivar otros canales de formación profesional.

Por otro lado, pero en esta línea de apoyo a docentes, cabe destacar el trabajo de la Red Global de Aprendizajes. Su programa de trabajo en proyectos había fomentado antes de la pandemia esta modalidad de enseñanza, generando innovaciones en centros educativos fuertemente articulados con las tecnologías educativas, y mejorando las competencias digitales de los docentes participantes. A la vez, los centros-red se vieron apoyados por los mentores en la tarea de adaptación a la situación de emergencia sanitaria. En este sentido, los proyectos didácticos continuaron siendo parte de las estrategias de enseñanza a pesar de la pandemia y se lograron recopilar prácticas innovadoras en todo el país con excelentes resultados educativos de distinto orden, socializadas en

un evento anual denominado Enlace 360. La Red también aportó la visión de expertos a través de *webinars* y eventos con académicos de todo el mundo.

Finalmente, los docentes también se vieron beneficiados de planes de telefonía flexibles y aumento de banda ancha gratuito, de forma de responder a las demandas de conectividad de la educación a distancia.

Si se atiende al eje de la gestión de las instituciones educativas, los cambios han sido también remarcables. Como consecuencia de la disparidad de situaciones y realidades en los centros educativos, la pandemia permitió que en cada caso se aplicaran medidas diferentes tanto para sostener la enseñanza a distancia como para dar andamiaje a la educación combinada. En este sentido, los equipos de gestión pudieron hacer uso de autonomía para la toma de decisiones y organizar el retorno a la presencialidad.

En muchos casos, la nueva forma de gestionar los centros tuvo en cuenta no solo la pandemia sino emergentes contextuales entre los que se encontraron: la conectividad de los estudiantes y docentes en los hogares, la disponibilidad de dispositivos en buenas condiciones, y la situación económica de las familias, en gran número golpeadas por la baja en la actividad laboral y el pasaje a seguro de desempleo. Sin dudas, a la situación de incertidumbre por el virus y su impacto a nivel de salud, los centros debieron actuar para replanificar la enseñanza y atender la salud emocional de los estudiantes y sus familias. En la actualidad, existe un proyecto de sistematización de experiencias de gestión, donde se ha invitado a los gestores, a través del programa de la ANEP "Uruguay Educa", a enviar sus narrativas para ser recopiladas en una publicación. De esta forma, el conocimiento compartido se gestionará a través de un banco de prácticas exitosas y se podrá analizar la toma de decisiones llevada a cabo por los directores escolares en tiempos complejos.

La gestión escolar se pudo beneficiar de la flexibilidad otorgada por las autoridades de la educación. También se nutrió de herramientas administrativas para el seguimiento de los estudiantes, implementadas tiempo antes de la pandemia, como el Sistema GURÍ o el Sistema de Protección de Trayectorias Educativas (SPTÉ), o durante la emergencia sanitaria, como es la recopilación de datos relativos al acceso a las plataformas educativas por parte de los estudiantes. Estas herramientas, además de visibilizar a los estudiantes en situación de vulnerabilidad educativa, han permitido pensar estrategias para retener a aquellos en riesgo de desvinculación, o reinsertar a los desvinculados, generando un diagnóstico preciso de cada caso, sobre el cual atender las brechas educativas y recuperar los niveles de aprendizajes pre-pandemia.

En cualquier caso, los equipos directivos fueron quienes debieron asumir el protagonismo en la relación con la comunidad en la que se inscribe el centro educativo respectivo: mantener comunicación fluida con las orientaciones de las autoridades nacionales y de la educación, contactar a las familias para dar a conocer estas pautas, registrar la documentación pertinente, organizar el edificio escolar, guiar al equipo docente, entre otras tareas y demandas.

## **15.5. Reflexiones, retos y propuestas para la mejora de la organización y gestión institucional en situaciones de confinamiento**

Reflexionar sobre los aprendizajes que deja la pandemia resulta, cuando menos, en la visualización de un entramado de situaciones que pueden observarse, además, desde diferentes perspectivas. Meirieu (2020) advierte que el análisis no puede hacerse sin tener presente cuánto de lo cambiado por la pandemia debería permanecer una vez se reestablezca la "normalidad". Tomando esta

perspectiva, este apartado final busca reflexionar sobre los logros alcanzados y las cuestiones que aún restan por mejorar a nivel del sistema educativo uruguayo. Sin dudas, el principal reto ha sido mantener al sistema educativo en funcionamiento porque, como se ha descrito, los centros educativos no sólo tienen una función de enseñanza, sino que, en el país, articulan diferentes aspectos de la vida de los estudiantes: acceso a dispositivos, acceso a información, a alimentación, monitoreo de bienestar, y hasta seguimiento de salud por nombrar algunos.

En general, la situación de pandemia y el cierre de centros educativos de enseñanza obligatoria tuvo como riesgo la exclusión educativa de estudiantes en situación de vulnerabilidad y el aumento de la desigualdad, con mayor impacto de desafiliación en la educación media. En la misma línea, surgió como desafío lograr la contención de docentes, estudiantes y familias por parte de los equipos de gestión de los centros educativos, con gran incidencia en el trabajo de la organización escolar para articular mecanismos de apoyo profesional, educativo y, sobre todo emocional. Si bien en el país el confinamiento no fue obligatorio, sino sugerido y voluntario, y la modalidad de enseñanza remota de emergencia no se prolongó en el tiempo como en otros países, ha sido imprescindible la creación y el refuerzo de redes de docentes y gestores como modalidad de colaboración, contención y hasta desarrollo profesional, revalorizando las nuevas pedagogías y los usos de las tecnologías digitales.

Para atender a los emergentes, en Uruguay se desplegaron varias estrategias, algunas de las cuales ya venían desarrollándose con diferente éxito. La más destacada ha sido el Plan Ceibal, tanto para la provisión de equipamiento y conectividad, como para la disponibilidad de plataformas y contenidos educativos. El primer reto fue lograr universalizar el uso de las plataformas por parte de docentes y estudiantes. La tarea no fue sencilla y aunque la cantidad de estudiantes y docentes registrados aumentó exponencialmente de 15.000 a 700.000 (Presidencia, 2020c), los índices de uso fueron variables en cantidad de días de ingreso a las plataformas, constatándose que entre el 16/3 y el 6/9 un 8% de los estudiantes de educación primaria urbana y también un 8% de los estudiantes de educación media básica no registraron ingresos a las plataformas educativas. Por otro lado, en el mismo período de tiempo, se registraron más de sesenta días de acceso a la plataforma en 46% de los estudiantes de primaria y en 36% de los estudiantes de educación media básica (Plan Ceibal, 2020c).

Esta situación evidencia que, si bien se ha implementado un programa de acceso a dispositivos y conectividad con complemento de plataformas y recursos educativos variados, así como capacitación para el uso pedagógico por parte de los docentes, aún existen barreras en las competencias digitales para la apropiación de las tecnologías con fines didácticos y la motivación necesaria para que los estudiantes participen de las propuestas de manera sostenida. Desde la gestión escolar deberían plantearse mejoras en este sentido, motivando a los docentes a participar de proyectos colaborativos que fomenten la inclusión de tecnologías educativas, pensándolas como medios o instrumentos y no como un fin en sí mismas. Sin embargo, los gestores deberían también participar en los planes de formación en servicio, orientando a los docentes sobre las acciones de formación más adecuadas en cada caso. Esto se transformó en una necesidad durante la pandemia dado que, a la carga de trabajo por la replanificación de los espacios de aprendizaje mediados por las tecnologías y la atención a las situaciones de cada estudiante, se sumó la sobreoferta de cursos, *webinars* y conferencias, lo que contribuyó a la ansiedad y estrés de los formadores.

Otra estrategia destacada en el país ha sido la participación en iniciativas que promueven la adopción de nuevas pedagogías, en este caso, la alianza de Plan Ceibal con la Red Global de Aprendizajes. Estas pedagogías emergentes han dado lugar, antes y durante la pandemia, a experiencias de innovación educativa en los centros, reforzando la autonomía de docentes e instituciones. La recopilación de experiencias ha sido muy valiosa, pero cabe reflexionar si esta



modalidad de trabajo en red y colaborativa no debería ser la base para repensar la escuela del día después de la pandemia. Será en ese momento cuando los formatos alternativos y remotos se deberán utilizar en igual medida y con igual valor que las actividades presenciales, con el objetivo de que las experiencias de aprendizajes sean flexibles y trasciendan las paredes del aula, logrando lo ubicuo, significativo y relevante de los aprendizajes potenciados por las tecnologías. Desde la gestión escolar, este tipo de formatos debería ser promovido y premiado, de manera que la mayor cantidad de docentes adopten estas pedagogías innovadoras para la enseñanza.

La gestión escolar también debe apoyar el rediseño de los espacios educativos, pensando el aula más allá de las cuatro paredes. En definitiva, la enseñanza combinada parece ser la clave, construyendo experiencias de aprendizaje que capturen el interés, la autonomía de los estudiantes y el apoyo a los procesos individuales. Los formatos innovadores en el país parecen alinearse a esta necesidad, pero se debe pensar en la sostenibilidad de estos formatos transmedia, evitando recaer en propuestas rígidas y estandarizadas. Para esto, la articulación necesaria entre docentes y generadores de contenidos parece trasladarse a la gestión escolar, cuyas orientaciones pedagógicas deben recoger las experiencias en contexto y reflejar los aprendizajes institucionales a partir del trabajo en red.

Sin dudas, estos cambios deben estar acompañados con modificaciones en planes y programas educativos, con nuevas formas de evaluar, de supervisar, pero, sobre todo, de socializar las prácticas exitosas. Estos cambios deben monitorizarse con el objetivo de acortar la brecha educativa, que se acrecentó durante la pandemia. Pensar en el futuro de la educación post-pandemia nos debe acercar a una transformación del sistema educativo, abandonando el paradigma de enseñanza tradicional para adoptar el modelo híbrido o combinado de enseñanza que aproveche las tecnologías, pero no pierda de vista que las oportunidades de aprendizaje deben asegurarse para todos.

## 15.6. Referencias

- Alarcón, A. y Méndez, G. (2020). *Seguimiento del retorno a las clases presenciales en centros educativos en Uruguay*. UNICEF Uruguay.
- ANEP. (2019). *Políticas de protección de trayectorias y sistemas de información*. ANEP; Consejo Directivo Central.
- ANEP. (2020a). *De Uruguay al mundo: La experiencia del sistema educativo uruguayo en tiempos de pandemia*. <https://www.anep.edu.uy/15-d/uruguay-al-mundo-experiencia-sistema-educativo-uruguayo-en-tiempos-pandemia>
- ANEP. (2020b). *Protocolo de aplicación para el reintegro de estudiantes a centros educativos de la Administración Nacional de Educación Pública y a centros educativos habilitados o autorizados, en el marco de la pandemia COVID-19*. ANEP; Consejo Directivo Central.
- ANEP. (2020c). ANEP restableció obligatoriedad de la presencialidad desde el martes 13 en todo el país. <https://www.anep.edu.uy/15-d/anep-restableci-obligatoriedad-presencialidad-desde-el-martes-13-en-todo-el-pa-s>
- ANEP. (2020d). *Se suspende parcialmente obligatoriedad de asistencia en Educación Inicial y Primaria*. <https://www.anep.edu.uy/destacada-1-COVID19-comunicados/se-suspende-parcialmente-obligatoriedad-asistencia-en-educaci-n>

- ANEP. (2020e). *Encuesta para docentes aporta valiosa información en el retorno a las aulas*. <https://www.anep.edu.uy/15-d/encuesta-para-docentes-aporta-valiosa-informacion-en-el-retorno-aulas>
- Arias, E., Brechner, M., Pérez, M., y Vásquez, M. (2020). *De la educación a distancia a la híbrida: 4 elementos clave para hacerla realidad*. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0002756>
- CEIP. (2020, Noviembre 24). *Acta Extraordinaria N°126 (Resolución N°1)*. [https://www.ceip.edu.uy/documentos/normativa/ceip/2020/AE126R1\\_20.pdf](https://www.ceip.edu.uy/documentos/normativa/ceip/2020/AE126R1_20.pdf)
- CEPAL-UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)
- Croce, A. (2020). *Sistema de Protección de Trayectorias Educativas de Uruguay Sistematización de los componentes y dispositivos*. Programa EUROsociAL.
- El Observador. (2020, Mayo 30). *Las plataformas de matemáticas del Plan Ceibal ya no consumen datos en Antel y Claro*. Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-plataformas-de-matematicas-del-plan-ceibal-ya-no-consumen-datos-en-antel-y-claro-2020529162539>
- El País. (2020, Septiembre 14). *Consejero del Codicen evalúa tener clases en verano que sean un "refuerzo de aprendizaje"*. <https://www.elpais.com.uy/informacion/educacion/consejero-codicen-evalua-clases-verano-sean-refuerzo-aprendizaje.html>
- Failache, E., Katzkowicz, N., y Machado, A. (2020). *La educación en tiempos de pandemia. Y el día después*. Instituto de Economía FCEA, UdelaR. [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/24008/1/La\\_educaci%C3%B3n\\_en\\_tiempos\\_de\\_pandemia.\\_Y\\_el\\_d%C3%ADa\\_despu%C3%A9s.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/24008/1/La_educaci%C3%B3n_en_tiempos_de_pandemia._Y_el_d%C3%ADa_despu%C3%A9s.pdf)
- Fundación Ceibal (2020). *Un nuevo escenario educativo: los desafíos del COVID-19 y la transición hacia una educación combinada*. +Aprendizajes, 2(4).
- Hernández, R. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 37-41.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Torrey, T., y Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- INE. (2018). *Encuesta Continua de Hogares*. <https://www.ine.gub.uy/web/guest/encuesta-continua-de-hogares3>
- La Diaria. (2019, Enero 9). *Más de 12.000 niños participarán en el programa Verano Educativo este año*. <https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2019/1/mas-de-12000-ninos-participaran-en-el-programa-verano-educativo-este-ano/>
- LaRED21 (2020, Noviembre 2). *Familias Organizadas de la Escuela Pública reclaman la presencialidad plena de escolares*. <https://www.lr21.com.uy/comunidad/1437069-familias-organizadas-de-la-escuela-publica-reclaman-la-presencialidad-plena-de-escolares>
- Meirieu, P. (2020). «L'école d'après»... avec la pédagogie d'avant? Le café pédagogique. <http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2020/04/17042020Article637227058065674645.aspx>

- Plan Ceibal. (2020a). *Ceibal en cifras*. <https://www.ceibal.edu.uy/es/articulo/ceibal-en-cifras>
- Plan Ceibal. (2020b). *TV educativa: Otra forma de aprender desde el hogar*.  
<https://www.ceibal.edu.uy/es/articulo/tv-educativa-otra-forma-de-aprender-desde-el-hogar>
- Plan Ceibal. (2020c). *Datos de conexión a plataformas en Primaria y Media Básica*.  
<https://www.ceibal.edu.uy/es/articulo/datos-de-conexion-plataformas-en-primaria>
- Presidencia. (2020a). *Plan Ceibal entregó 100.000 dispositivos electrónicos durante la pandemia*.  
<https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/ceibal-folgar-dispositivos-anep-plan>
- Presidencia. (2020b). *ANEP implementará desde febrero tutorías para fortalecer aprendizajes de estudiantes desvinculados o con vulnerabilidad*.  
<https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/anep-febrero-tutorias-silva-aprendizajes-desvinculados-vulnerabilidad>
- Presidencia. (2020c). *Plataforma CREA aumentó de 15.000 a 700.000 usuarios nuevos en tiempos de pandemia*. <https://www.presidencia.gub.uy/comunicación/comunicacionnoticias/plataforma-crea-anep-robert-silva>
- UNICEF. (2020). *Marco para la reapertura de las escuelas*.  
<https://www.unicef.org/es/documents/marco-para-la-reapertura-de-las-escuelas>
- Uruguay. (2009, Enero 16). *Ley N°18437: Ley General de Educación*.  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18437-2008>
- Uruguay Educa. (2020). *Prácticas educativas en tiempos de pandemia N°1*. ANEP.  
<http://edicioneste.anep.edu.uy/index.php/pept>
- Urwicz, T. (2020, Mayo 8). *Más de 13.000 niños se desvincularon de la escuela durante la pandemia del COVID-19*. El País. <https://www.elpais.com.uy/informacion/educacion/ninos-desvincularon-escuela-pandemia-COVID.html>