



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación y Psicopedagogía  
Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

Dispositivos pedagógicos de contención generados  
durante la pandemia ocasionada por COVID-19 en  
el Instituto Lugano.

Estudiante:	Romero Britez Claudia Daniela
Sede:	Centro
Fecha:	1 de Octubre de 2022

## RESUMEN

Frente a la declaración de la pandemia ocasionada por COVID- 19 y las medidas llevadas a cabo por la emergencia sanitaria, el gobierno nacional decreto el cierre de las escuelas. Esto implicó que el sistema educativo tuviera la tarea de garantizar la continuidad pedagógica de los estudiantes.

Por lo mencionado anteriormente, para dar respuesta a este contexto las escuelas debieron desplegar una serie de dispositivos pedagógicos de contención con el fin de aumentar la participación de los estudiantes.

En este sentido, el presente escrito se constituye en un estudio de caso con metodología de investigación de tipo cualitativa exploratoria y descriptiva. El mismo, se centrará en el análisis de los dispositivos pedagógicos de contención desplegados en el Instituto Lugano, ubicado en Capital Federal. Teniendo como objetivos específicos identificar y describir estos dispositivos de contención pedagógica, buscando conocer el rol del Equipo de Gestión durante la pandemia ocasionada por COVID-19.

Para llevar a cabo este proceso, la técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista en profundidad a los distintos integrantes del equipo de gestión y una encuesta mediante la herramienta Google Forms a las familias. A partir de las mismas se observó que se generaron múltiples dispositivos de contención para acompañar la trayectoria escolar de los estudiantes. Algunos de ellos son: creación de diversos medios de comunicación; espacios de encuentro presencial con las familias para entregar material y explicación de contenidos curriculares a los familiares para que los repliquen en los estudiantes.

No obstante, fue tarea compleja abordar la totalidad de las realidades, debido a que hubo estudiantes que por el contexto no continuaron dentro del sistema educativo. En este sentido, se considera necesaria una continua reflexión acerca de la mejora de la calidad educativa teniendo en cuenta cada individualidad, garantizando el derecho a la educación de los estudiantes.

**Palabras Claves:** equipo de gestión, continuidad pedagógica, dispositivos pedagógicos de contención, vulnerabilidad, pandemia.

## Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
2. ANTECEDENTES.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	14
4. ENCUADRE METODOLÓGICO.....	21
5. ANALISIS DESCRIPTIVO.....	23
6. ANALISIS TEORICO.....	31
7. CONCLUSIÓN.....	36
7.1. Limitaciones del trabajo.....	39
8. Referencias bibliográficas.....	41
Anexo A. ANEXOS.....	45
Entrevista a Equipo de Gestión.....	45
Encuesta a Familias.....	46

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema.

La presente investigación, se enmarca en el trabajo final de la Carrera Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas. El eje temático se encuentra relacionado con las acciones y dispositivos pedagógicos de contención generados durante la pandemia ocasionada por COVID-19 en el Instituto Lugano de Capital Federal.

En este sentido, se hace necesario mencionar que el 31 de diciembre de 2019 la Organización Mundial de la Salud (2020), en adelante OMS, fue notificada acerca de un nuevo virus, luego de la aparición de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían presentado en la República Popular de China. A este nuevo virus, se le denominó COVID-19 y es el responsable de la enfermedad causada por el coronavirus conocido como SARS-CoV-2.

Dicho virus, se extendió por varios países afectando a un gran número de personas, a tal punto que el COVID-19 fue declarado una pandemia. Por ello, La OMS (2020) ha denominado esta situación como una emergencia de salud pública que preocupa internacionalmente debido a la gran cantidad de infectados y fallecidos desde su inicio.

Se hace necesario mencionar que, la mayoría de los países del mundo no estaban preparados para enfrentar la crisis sanitaria, por lo que trajo como consecuencia el crecimiento de la demanda del sistema de salud y de una continua amenaza de sobrecarga de dicho sistema. Es por lo que los gobiernos de los distintos países han tenido que tomar medidas para evitar la transmisión comunitaria del virus, como, por ejemplo, recurrir al confinamiento que obligó a la población a refugiarse en sus hogares en la mayoría de los países (UNESCO, 2021).

Así también, la pandemia desbastó la economía de varios países ricos y pobres, registrando una gran cantidad de quiebres de empresas y desempleos. Esto ha acrecentado la brecha social para aquellos sectores desfavorecidos en donde no solo su economía es afectada sino también que fueron vulnerando sus derechos civiles, políticos, sociales y culturales.

Actualmente, se puede afirmar que son numerosas las consecuencias de esta pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Dichas consecuencias vinieron a

resignificar las condiciones de vida social, económica y educativa. Esta última, se ha presentado como tema de interés y preocupación en la agenda educativa del país, debido a que precisamente como consecuencia del confinamiento, se decretó el cierre de las escuelas manteniendo la educación a distancia como respuesta a las necesidades educativas y por ende a la continuidad pedagógica.

Dicha situación fue contraproducente para familias y estudiantes, debido a que se evidenció la escasez de recursos tecnológicos que faciliten una conectividad para poder hacerse presente en las clases virtuales, un aumento de la vulnerabilidad y un deterioro de la salud mental, teniendo como resultado según indican Rieble-Aubourg y Viteri (2020), un escenario en el que el sistema educativo ha sido marcado por la desigualdad y la exclusión, como así también la falta de oportunidades y el riesgo de un posible abandono escolar.

Cabe destacar, que durante el ciclo lectivo 2020-2021 el sistema educativo nacional fue adoptando modalidades emergentes a fin de mantener una continuidad pedagógica mediante distintas alternativas, para ello se desplegaron diversas modalidades de aprendizajes a distancia por medio de la utilización de una gran variedad de formatos y plataformas con o sin requerimiento de la tecnología. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020), en adelante UNESCO, afirma que tales modalidades tuvieron el fin de garantizar a los y las estudiantes su trayectoria educativa para evitar situaciones de desvinculación.

No obstante, la continuidad educativa no solo fue afectada por el confinamiento y por ende la falta de presencialidad, sino también se vió amenazada por la pérdida de ingresos de un 70% proveniente de fuentes laborales, ésta pérdida de ingresos que sufrieron las familias los obligaba a tomar medidas drásticas para sobrellevar esta crisis, por ejemplo, verse obligados a decidir entre la educación o la alimentación familiar (Tuñón, 2020).

En vista de esta realidad, el sistema educativo no puede hacer oídos sordos, por lo cual las instituciones educativas deben dar respuesta a la situación actual.

En este sentido, la presente investigación se desarrollará en la sede de la institución educativa Lugano de gestión privada católica, la cual fue elegida debido a que trabaja en contextos de vulnerabilidad, además su equipo de gestión ha creado

diversos dispositivos pedagógicos de contención durante la pandemia ocasionada por COVID-19 que se consideran fundamentales para acompañar este contexto y a su vez dar cuerpo a la presente investigación. Tal como lo menciona Tenti Fanfani (2008), tomando en cuenta los particularismos que caracterizan a la población que frecuentan sus aulas y atendiendo las expresiones más dramáticas y urgentes de la exclusión social de las nuevas generaciones, debido a que las escuelas se han convertido en instituciones “sobredemandadas” en las que se les ha recargado nuevas funciones como la de alimentación, contención afectiva, pacificación, salud, etc.

Es importante abordar esta realidad educativa actual para evitar la desigualdad y una mayor marginalización de los estudiantes, social y económicamente más desfavorecidos, haciendo énfasis en las villas de emergencia o barrios populares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las cuales por su estado de vulnerabilidad previo a la pandemia ocasionada por COVID-19 se han visto más afectados. Por tal razón, el objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en analizar los dispositivos pedagógicos de contención generados durante la pandemia ocasionada por COVID-19 por el equipo de gestión del Instituto Lugano, a fin de aumentar la participación de los y las estudiantes con mayor vulnerabilidad social. Para dar respuesta a ello se responderá a la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué dispositivos pedagógicos de contención ha generado el equipo de gestión del “Instituto Lugano” para aumentar la participación de los estudiantes con mayor vulnerabilidad social durante la pandemia ocasionada por COVID-19?

## 1.2. Justificación.

La escuela latinoamericana ha venido modificando su función y su espacio de transmisión por excelencia, ampliándolo significativamente. Al respecto, Dussel (2006) refiere que hoy en día han crecido las funciones que se le demandan a la escuela, puesto que se les pide que enseñen, de manera interesante y productiva, cada vez más contenidos; que contengan y que cuiden a sus estudiantes; que acompañen a las familias y les den herramientas para estabilizarse; que organicen y pacifiquen a la comunidad; que hagan de centro distribuidor de alimentos, cuidado de la salud y de asistencia social; que detecten abusos, que protejan los derechos y que además amplíen la participación social.

Siguiendo la línea de pensamiento de Dussel, éstas demandas corresponden a los tiempos en los que estamos viviendo, donde la precariedad, la incertidumbre, la desigualdad y la exclusión, son parte de la cotidianidad. Sin olvidar, que desde que comenzó la pandemia ocasionada por el COVID-19 y por ende el confinamiento, la crisis mundial se ha agudizado significativamente, representando tal situación un desafío para las escuelas, puesto que deben abordar estas demandas en pleno confinamiento con el espacio físico que corresponde a la institución con sus puertas cerradas.

Dichas demandas, deben ser tramitadas por el equipo de gestión, que es el encargado de gestionar y administrar de manera permanente, revisando la estructura y organización escolar, los roles establecidos y las competencias que cada uno de esos roles implica (Jácome, 2008). Así pues, el equipo de gestión se vio obligado a tener como objetivo principal no solo garantizar la continuidad de aprendizaje de los y las estudiantes, sino también mantener la cercanía y la comunicación de la comunidad educativa. Según Castro (2020) en las situaciones de crisis se deben establecer de manera rápida lineamientos institucionales. A pesar de que la sociedad en general no estaba preparada para la pandemia, la escuela se intentó adaptar al contexto y desarrolló un Plan Integral de Respuestas Educativas que implicó tener en cuenta estrategias organizativas, pedagógicas y socioemocionales con actividades claras, roles específicos y objetivos institucionales organizados.

Considerando las múltiples consecuencias que ha tenido la crisis sanitaria para el mundo, específicamente en Argentina y puntualmente en las zonas vulnerables de la

Capital Federal donde se encuentra ubicada la Institución de análisis, Castro (2020) hace hincapié en el seguimiento de estas poblaciones, las cuales poseen limitaciones para sostener una continuidad pedagógica, como así también las otras demandas que la institución abarca. Sosteniendo la idea de que las instituciones educativas forman parte de un sistema, el no funcionamiento de un elemento de este sistema implica un fallo en el resto de los elementos y es el equipo de gestión quien debe custodiar que se mantenga funcionando correctamente.

### 1.3. Objetivos de la Investigación.

#### 1.3.1. Objetivo general

- Analizar los dispositivos pedagógicos de contención , generados durante la pandemia ocasionada por el COVID-19 por el equipo de gestión del “Instituto Lugano”, a fin de aumentar la participación de los y las estudiantes con mayor vulnerabilidad social.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los dispositivos pedagógicos de contención llevadas a cabo en el “Instituto Lugano”, con el fin de dar continuidad a las actividades pedagógicas de los y las estudiantes, durante la pandemia ocasionada por COVID-19.
- Describir los dispositivos de contención pedagógicas llevados a cabo por el equipo de gestión de la institución, durante la pandemia ocasionada por el COVID-19.
- Describir el rol del equipo de gestión de la “Instituto Lugano”, en la formación integral y promoción del acceso a los derechos humanos de los y las estudiantes y sus familias, durante la pandemia ocasionada por COVID-19.

## 2. ANTECEDENTES

En el último año se han realizado varias investigaciones acerca de la educación en tiempos de pandemia ocasionada por COVID-19, sin embargo, no se han encontrado estudios que hagan referencia directa al análisis de los dispositivos pedagógicos de contención llevadas a cabo por los equipos de gestión de las escuelas con la finalidad de aumentar la participación de los y las estudiantes con mayor vulnerabilidad social, ya que aún en la actualidad el virus del COVID-19 las consecuencias que tiene para la educación y el resto de las áreas que competen al ser humano continúan presentes de distintas maneras. No obstante, los estudios realizados hasta ahora representan un aporte significativo y por ende un antecedente importante para esta investigación. Se describirán a continuación.

En primer lugar, se encuentra el trabajo de grado presentado por Báez, Fernández y Peralta (2020), titulado “Tiempos de Pandemia: el rol de la gestión en las escuelas primarias. Análisis de la zona escolar 1191 de la ciudad de Córdoba”. El objetivo de esta investigación fue conocer y reconocer los desafíos a los que se enfrentan los equipos de gestión escolar para desarrollar el oficio que les es habitual, frente al aislamiento social obligatorio impuesto por la pandemia ocasionada por el COVID-19. La misma se ubicó en la Zona Escolar 1191 perteneciente al Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se ha utilizado como estrategia metodológica la cuantitativa, y como instrumento de recolección una encuesta por medio de la herramienta Google Forms.

En este sentido, se considera importante el aporte que otorga a la presente investigación debido al foco especial que hace hacia el equipo de gestión y su rol durante la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Confiriéndole un importante aporte a las trayectorias educativas, como así también a la presente investigación, debido al contexto actual y las estrategias específicas que implementa el equipo directivo para sostener la continuidad pedagógica, teniendo en cuenta las problemáticas emergentes para el sostenimiento de la misma.

Otro aporte para destacar es el valor que se le ha dado al concepto de calidad educativa, ya que los autores han afirmado que está relacionada con la igualdad de oportunidades educativas, al reconocimiento del otro como un igual más allá de sus condiciones sociales de origen.

Teniendo en cuenta a Báez, Fernández y Peralta (2020) dicha investigación ha afirmado que el rol de los directivos es mucho más amplio que simplemente la tarea de gobernar, sino que implica una tensión según “lo que se debe o lo que se espera, en la brecha entre lo que se prescribe y lo que se realiza” (Pág. 15).

Sin embargo, este rol no es en soledad, esta investigación resalta la necesidad de políticas públicas que amparen y acompañen a las organizaciones escolares para que ejerzan su labor diaria en condiciones óptimas. Esto quiere decir, que existe la necesidad de buena infraestructura que incluya recursos y materiales didácticos suficientes, conectividad, como así también salarios docentes dignos, etc. (Báez, Fernández y Peralta, 2020)

Asimismo, esta investigación hace hincapié en la necesidad del rol del Estado con políticas públicas que acompañen el trabajo de los equipos directivos y docentes a la búsqueda de respuestas inmediatas para abordar este nuevo contexto educativo en pos de una continuidad pedagógica de los y las estudiantes. Según lo que ha expresado esta investigación, es esencial el rol del equipo de conducción en el seguimiento de la trayectoria escolar pese a las circunstancias en vista a las demandas que requieren los y las estudiantes que tienen que ver con sus necesidades básicas cubiertas, una conectividad que les asegure una educación virtual y la continuidad con las actividades propuestas.

Otro aporte significativo para el presente trabajo se encuentra en la investigación que ha realizado Olarte (2020) en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y que llevó el nombre de “Prácticas Inclusivas durante el COVID-19 una mirada desde la Gestión Comunitaria y Académica”. Esta investigación tuvo como objetivo “analizar prácticas educativas teniendo como línea base la validación de la sistematización de experiencias en el proceso pedagógico e interdisciplinar de la práctica pedagógica inclusiva en época del COVID-19, por parte del profesorado, los directivos y el equipo de apoyo en las aulas de básica primaria de la Institución Educativa Técnico San Martín De Tours” (p.2).

Es interesante el aporte a la presente investigación porque si bien se ha centralizado en la inclusión, advierte que no se refiere al área de educación especial, sino que tiene que ver con las prácticas pedagógicas teniendo en cuenta una población heterogénea con condiciones de aprendizajes diversas. De la misma manera, afirma

que implica un desafío lograr acoger a la población brindando respuestas educativas y fomentando mecanismos de participación de los alumnos, teniendo en cuenta un currículum que se caracterice por su flexibilidad y este acorde a la atención de todo el alumnado.

Tiene relación con la presente investigación debido a que se ha detallado que el 70% de la población de estudiantes se encuentran en situación de vulnerabilidad provenientes de familias de bajos ingresos y, como se ha mencionado con anterioridad, se encuentran en la situación de verse obligados a descartar la educación debido a las dificultades de acceso y conectividad.

De la misma manera, es importante el aporte que ha realizado acerca de las políticas educativas que se ha mencionado también en la anterior investigación, y la responsabilidad que tienen de dar respuestas a los principios de equidad y calidad de la educación. Asimismo, ha hecho referencia al éxito de las políticas de cobertura y permanencia que ha logrado aumentar la diversidad y la cantidad de estudiantes que tienen acceso a la educación, pero sin respuestas homogéneas que tengan en cuenta las necesidades y contextos individuales que afecta a la población con mayor vulnerabilidad. Es decir, si bien el concepto de diversidad y diferencias ha evolucionado, se mantuvieron los mecanismos de exclusión que perjudica a los y las estudiantes en cuanto a la obtención de “oportunidades equitativas de aprendizaje independientemente de sus antecedentes sociales, culturales, de sus habilidades y capacidades” (p.4).

Otra relación que se puede encontrar es la importancia que le ha otorgado al rol de la gestión educativa que según Olarte (2020) su principal función es la de promover practicas educativa inclusivas teniendo en cuenta los principios de igualdad, equidad y justicia social. Esto quiere decir que la gestión educativa es la que tiene el poder de actuar y generar cambios en pos de una mejora de la calidad educativa.

De la misma manera cabe destacar la relevancia que le ha brindado a la adecuación de prácticas que favorezcan a la mejora y tengan en cuenta a cada persona como “sujeto de derechos con lo cual se le debe garantizar los mismos en todos los campos sociales y políticos” (p.6). Este aporte fue relevante, debido a que permite la reflexión del lugar que ocupa la gestión educativa ya que la posiciona como el motor que impulsa y enfrenta a los cambios que surgen teniendo en cuenta el contexto.

Por último, dicha investigación ha reflexionado sobre la situación de la educación frente a la llegada de la pandemia ocasionada por el COVID-19 y las pedagogías emergentes que surgieron junto con las nuevas maneras en las que se construye el proceso de enseñanza-aprendizaje. Del mismo modo se ha señalado la necesidad de una revisión del sistema educativo en vistas al contexto actual y de mecanismos que fomenten la participación de los alumnos en un currículum flexible y en consonancia con las necesidades del ambiente de aprendizaje, teniendo en cuenta la diversidad y las diferencias.

En cuanto a otros aportes, se encuentra el de la Revista Internacional de Educación para la Justicia Social de la Universidad en diciembre de 2020 en su Volumen 9, número 3 contiene varias investigaciones relacionadas al tema que compete a la presente investigación.

Dentro de estas investigaciones se destaca de la Universidad de Buenos Aires la investigación titulada “Segregación Educativa en Tiempos de Pandemia: Balance de las Acciones Iniciales durante el Aislamiento Social por el Covid-19 en Argentina” realizado por Álvarez, Gardyn, Iardelevsky y Rebello (2020).

Fue un estudio exploratorio y descriptivo con método cualitativo e intenta “brindar una aproximación a las estrategias de gestión que se desarrollaron ante el contexto de aislamiento obligatorio, un análisis de los primeros instrumentos normativos, su relación con el desarrollo curricular, y sus efectos en términos de segregación educativa” (p.25). La primera contribución que ofrece a esta investigación es la contextualización histórica que realiza de Argentina en cuanto a las desigualdades preexistentes como principal problema de las políticas públicas, la cual tiene como consecuencia una gran diferenciación en el rendimiento escolar de los alumnos sujetos al estrato social de pertenencia lo cual se potenció con la crisis sanitaria.

En este sentido, dicha investigación ha intentado hacer “un análisis de la primera intervención y los que estas acciones pudieran generar sobre la segmentación educativa ya existente” (p.26). Se considera relevante la importancia que se le ha dedicado al nivel socioeconómica de los y las estudiantes y las situaciones de injusticia y desigualdad, lo que significa que también estén en desventaja en cuanto a la desigualdad de acceso a las propuestas educativas que poseen.

A su vez la investigación de la Universidad de Buenos Aires ha realizado un desarrollo de las necesidades materiales de los alumnos en situación de vulnerabilidad, como, por ejemplo, los servicios que ofrece la institución como la entrega de viandas y los límites que presentó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). Dichas necesidades fueron las primeras medidas que se tuvieron que organizar antes que un plan de desarrollo curricular. De la misma manera, ha sucedido con las acciones destinadas a mantener un vínculo activo entre la institución y los alumnos. Con respecto a esto último la investigación menciona “en otros casos, la orientación llevó a buscar alternativas de comunicación y producción y distribución de materiales, impresos o en forma virtual” (p. 33).

Asimismo, otro aporte interesante para la presente investigación es que ante la urgencia y la velocidad en la que se dispuso el cierre de las escuelas, las acciones que se llevaron a cabo fueron con el objetivo de adaptarse a este nuevo sistema educativo, las cuales han identificado las verdaderas necesidades y condiciones de los sectores más vulnerables. Lo anteriormente dicho puede tener el riesgo de que la velocidad de dichas acciones no solo aumente la brecha de vulnerabilidad que hace años existe en nuestro país, sino que también puedan ser vividas con indiferencia por quienes forman parte de esta exclusión.

Los autores de dicha investigación han declarado que esta exclusión se genera de manera doble: en lo que respecta a los recursos materiales a los que no tienen acceso, como así también de los recursos simbólicos debido a que “se producen mayores limitaciones de ambas fronteras: simbólicas y materiales” (p. 39).

De manera concluyente, dicha investigación ha sostenido que la función de las instituciones educativas como principales distribuidoras del saber se da de manera restringida siendo responsabilidad de las familias disponer de dispositivos tecnológicos que les garanticen bienes simbólicos y culturales.

### 3. MARCO TEÓRICO

El presente apartado, pretende conceptualizar las variables claves de este escrito con el fin de poder conocerlas en profundidad, y así generar un conocimiento mayor en relación con la temática. En este sentido, se desarrollarán los conceptos de justicia educativa, contención pedagógica, barrios de emergencia, vulnerabilidad social, condiciones adversas y, por último, el rol del equipo de gestión frente a la problemática investigada. Para esto, se tendrán en cuenta nociones relevantes relacionadas al tema de investigación.

El cierre de las escuelas es uno de los factores que actualmente afecta a la economía del país junto con el cierre de empresas y la interrupción de muchas actividades económicas, debido a que la crisis no solo perjudica al sector público de la educación sino también a instituciones de gestión privadas, según Rieble-Aubourg y Viteri (2020) “la crisis empujará a millones de hogares a la pobreza” (p.12) lo cual traerá consecuencias en la educación. Dicho escenario genera mayor desempleo y, en consecuencia, la baja de recursos económicos de las familias, por lo que invertir en educación se vuelve complejo

Siguiendo la línea de pensamiento de Rieble-Aubourg y Viteri (2020) esta modalidad a distancia “configura un escenario en el que el sistema educativo estará marcado por la exclusión, la falta de oportunidades y el riesgo de que muchos niños abandonen el sistema escolar” (p.8).

No obstante, Rieble-Aubourg y Viteri sostienen que las dificultades que poseen los y las estudiantes en situación de vulnerabilidad para acceder al derecho a la educación significa que atraviesen múltiples pérdidas. Es decir, no solo la pérdida de los aprendizajes de un año escolar, sino también de oportunidades futuras las cuales les impiden un retorno económico futuro, lo cual tiene como consecuencia pérdidas de ingresos a futuro del país.

En este sentido según Veleda, Rivas y Mezzadra (2011) la educación es un derecho humano que sitúa a todos los sujetos en un principio de igualdad, sin embargo, garantizar este derecho sobre todo en contexto de vulnerabilidad y exclusión se torna complejo. Es aquí donde se puede destacar el concepto de justicia educativa desarrollado por Veleda, Rivas y Mezzadra (2011) el cual sostiene que la misma depende de aquello que ocurre fuera de la escuela: “la estructura social, el acceso al

trabajo, las condiciones de vida de las familias, la infraestructura de servicios (agua, cloacas, electricidad, etc.) y la atención de la salud” (p.32).

De la misma manera, la construcción de esta justicia educativa sostiene la idea de que la escuela es un lugar de transformación, por lo que manifiesta que existe una necesidad de ubicar a los y las estudiantes en contexto de vulnerabilidad en el centro del sistema educativo. Esto quiere decir, que la justicia educativa debe velar por que los y las estudiantes tengan oportunidades de “triunfar en la competencia escolar” (Veleda, Rivas y Mezzadra, 2011, p.66) y que esto signifique que se fortalezcan para que puedan desenvolverse fuera de estas competencias individuales y colectivas.

A su vez, teniendo en cuenta que en un contexto de vulnerabilidad y exclusión el margen de la justicia educativa se torna complejo, Veleda, Rivas y Mezzadra sostienen que para que sea efectivo se debe atender las necesidades de los y las estudiantes teniendo en cuenta sus múltiples dimensiones (población, cultura, servicios de infraestructura con los que cuenta y la cobertura de otros servicios públicos).

Siguiendo la línea de pensamiento de Veleda, Rivas y Mezzadra (2011) esta concepción de justicia educativa:

“Exige revisar las condiciones materiales del aprendizaje, así como también la organización institucional, la pedagogía y el currículum desde la perspectiva de los sectores populares; y reformular aspectos profundos del sistema educativo para alcanzar a todos los sectores sociales en un modelo común, que reconozca sus especificidades” (p. 60).

Dado que, como se ha mencionado anteriormente la institución educativa no tiene como única función la de ser transmisora de conocimientos y su función de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje no es la única, el cierre de las escuelas conlleva una limitación para ejercer, por ejemplo, su función socializadora. La interacción social que se da en las escuelas entre niños y jóvenes, como así también entre ellos y los adultos, es importante para el bienestar emocional y posee muchos efectos positivos (Rieble-Aubourg y Viteri, 2020).

Del mismo modo las instituciones educativas cumplen la función preventiva, de diagnóstico y asesoramiento, es decir que aquellos estudiantes que están limitados a continuar su trayectoria escolar pierden también acceso a estos servicios y mecanismos de protección social (Tuñón, 2020).

Es de gran relevancia el lugar de la escuela para fomentar el bienestar psicológico y emocional para mitigar las consecuencias socio sanitarias, es por esto que los y las estudiantes requieren el apoyo y acompañamiento, como así también aprendizajes socioemocionales que les sirvan de herramientas para enfrentar esta realidad actual. Poner el foco en estos aprendizajes es importante para generar una transformación y un currículum integral (CEPAL-UNESCO, 2020).

En este sentido, se hace necesario mencionar el término contención. El mismo tiene sus orígenes en el ámbito de la psiquiatría, refiriéndose a las técnicas que buscaban controlar y reprimir con el fin de mantener la armonía entre los sanos y enfermos (Romero Peña, 2009). Por ejemplo, unas de las técnicas más conocidas fueron las camas y las camisas de fuerza.

Más adelante, este término se traslada al ámbito educativo enmarcándose como alternativa frente a la complicada composición personal en contexto de crisis políticas y sociales (Romero Peña, 2016). Siguiendo la línea de pensamiento de Brusilovsky (2010) se parte desde una situación que provoca conflicto y se intenta buscar una solución de lo traumático creando vínculos reparadores.

De modo que, podemos entender a la contención no como un modo represivo, sino asociado al verbo acobijar. “Podríamos apreciar que la contención se configura como un paliativo que ‘atiende’ al individuo en ‘situación de vulnerabilidad’ (Brusilovsky, 2010. p.65).

Es necesario afirmar que la contención se inserta en el ámbito educativo con el objetivo de continuar con el rol sociabilizador de la escuela, teniendo en cuenta el entorno cultural conflictivo, sobre todo hacia los y las estudiantes que se encuentran más vulnerables. Siguiendo con la línea de pensamiento de Dussel y Southwell (2007) el concepto “contener” se entrelaza con lo referente al asistencialismo y la sociabilización en el contexto escolar.

De la misma forma, es posible realizar una diferenciación de tipos de contención. Luego de lo ya desarrollado, se afirma que hasta el momento se hace referencia a una contención de tipo asistencial. Esta misma se sitúa en el garantizar la permanencia de los y las estudiantes fomentando un clima afectivo, creando sentimientos o espacios de pertenencia y de apoyo para transformar situaciones de marginalidad (Brusilovsky, 2010).

Por otro lado, se puede sumar a la definición de contención la de tipo pedagógica. La contención pedagógica implica todos los elementos antes mencionados otorgándoles una función estratégica, la cual atiende las necesidades de los estudiantes como condición para el aprendizaje y de diversas estrategias institucionales (Brusilovsky, 2010). Es decir, incorporar mecanismos de contención que apoyen a los estudiantes para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y que favorezca la permanencia en el sistema educativo.

No obstante, el confinamiento para algunos estudiantes implica vivir en condiciones de hacinamiento lo cual según el informe de CEPAL-UNESCO (2020) trae implicancias para la salud mental en poblaciones vulnerables, dificultando el acceso a la educación.

En este sentido, se hace necesario mencionar a los barrios de emergencia, este es el nombre que se da en la Argentina a aquellos asentamientos informales que se caracterizan por conformarse mediante la ocupación ilegal de terrenos (fiscales o particulares) y la autoconstrucción de viviendas precarias.

Como afirma González Duarte (2015) las familias que la habitan se van organizando en núcleos de una o varias familias, sus densidades de población suelen ser muy altas. Producen tramas urbanas de manera irregular, intrincados pasillos en los que por lo general no pasan vehículos. Estas viviendas particulares se construyen generalmente con materiales de desechos y quizás, con el tiempo algunas familias pueden mejorar sus construcciones.

De modo que, en nuestro país el origen de las mismas es el resultado del proceso de urbanización alentado por la sustitución de importaciones y el impulso industrializador del primer peronismo. Como resultado del saldo precario de los procesos socioeconómicos, fracasa el objetivo de construir un barrio y tiene como consecuencia la alta densidad de población que buscan desesperados un lugar donde vivir. De acuerdo con Gonzales Duarte (2015) “la precariedad se torna como una manera distinta de habitar la ciudad” (p.9).

En este sentido, la vulnerabilidad social tiene que ver con la convergencia de circunstancias que incrementan el riesgo de una degradación general de los ingresos, de las condiciones de vida y vivienda, de las protecciones y del estatus. Según Castel (1999) aquellos que viven en situación de pobreza son los que más pueden llegar a

sufrir esta vulnerabilidad. No tiene que ver con su remuneración, ni si se encuentran dentro de lo que llamamos pobreza estructural o pobreza por ingresos, sino que están menos protegidos en todas dimensiones de su vida.

En líneas generales, la vulnerabilidad es la potencialidad de sufrir daños a raíz de fenómenos o acontecimientos de orden externo. En síntesis, el concepto de vulnerabilidad social remite esencialmente a la situación de riesgo a la que se ven expuestas comunidades, familias y personas ante cambios en las condiciones del entorno.

En vistas a lo anteriormente mencionado, son varias las problemáticas que enfrentan estos alumnos residentes de las villas de emergencias en contexto de vulnerabilidad social, la UNESCO (2020) ha señalado que esto no sólo significa que no cuentan con condiciones de vida estables, sino también son afectados por un estrés económico y, teniendo en cuenta el bajo nivel educativo de los padres, puede dificultar “alcanzar un nivel básico de competencias necesarias que le permitan participar de manera eficaz y productiva en la sociedad como así también en el aprendizaje futuro, y ello únicamente a consecuencia del cierre de las escuelas” (p. 24).

De acuerdo con Nicastro (1994), la pobreza, la miseria, la marginalización se encuentran vinculadas con las “condiciones adversas” que atraviesan la dinámica de las instituciones y dificultan el ejercicio de cada uno de los roles. Es aquí donde se vislumbra la carencia en relación con los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea pedagógica.

De la misma manera Cantero y Celman (1998) señalan que las condiciones adversas presentan carencia de componentes básicos e indispensables para el desarrollo de las funciones educativas. Además, afirman que estas condiciones tienen como origen dimensiones y procesos estructurales de la sociedad en su totalidad, lo que incide de múltiples maneras en la cultura institucional. Por último, sostienen que dichas condiciones adquieren estabilidad, lo que genera que se agudicen.

Lo mencionado anteriormente, puede verse reflejado en la figura del equipo de gestión, debido a que existen tensiones que impactan en el rol directivo de manera constante.

En relación con esto último, Nicastro (1994), afirma que existe una tensión en los mandatos sociales que poseen las instituciones educativas acerca del qué y para qué,

es decir se parte desde la idea de que el directivo se desempeña con autonomía y debe garantizar los recursos que se necesitan. De modo que, en muchos casos surge una contraposición entre lo que el equipo de gestión puede hacer con los recursos que cuenta y aquello que se espera. Esto último generalmente está relacionado con una negación de las condiciones adversas.

No obstante, se afirma que es importante el desempeño del rol directivo que se presenta como el responsable de “cuidar, guardar, proteger y obedecer todo aquello que tenga que ver con el fin de la escuela y su proyecto original” (Nicastro, 1994. p.12). Esto último se relaciona con la igualdad de oportunidades y la democratización de la educación que ya se han mencionado.

Sin embargo, en situaciones como la actual, Nicastro (1994) afirma que no se habla de igualdad de oportunidades, sino que la atención y el esfuerzo se centralizan en la meta de lograr un “espacio potente con recursos de base” (p.13).

Así también, Nicastro menciona la necesidad de una reflexión del rol directivo que permita tomar decisiones adecuándose a las condiciones adversas, debido a que el dinamismo de las instituciones escolares implica un constante clima conflictivo en donde el rol del director debe actuar teniendo en cuenta el impacto de sus decisiones dentro de la institución.

Como ya se ha mencionado, el cierre de las escuelas debido al decreto gubernamental de emergencia debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, implicó que los equipos de gestión de las instituciones educativas tomen una serie de decisiones para garantizar la continuidad pedagógica de los y las estudiantes. Sin embargo, teniendo en cuenta a Batley (2020) las decisiones de emergencia se deben tomar de manera rápida, más aún en las situaciones en donde se pone en juego la seguridad, es decir, dada la situación que se atraviesa, estaba en juego la trayectoria escolar de todos los chicos en edad escolar.

Como afirma Poggi (2001) las condiciones de simultaneidad e inmediatez limitan la previsibilidad y la determinación. Se dificulta “la posibilidad de un control racional absoluto de las intervenciones y de sus efectos” (Poggi, 2001. p.22) debido a que se imposibilita un análisis de tipo minucioso y detallado de las variables que articulan una situación determinada. Asimismo, Poggi (2001) sostiene que el director debe tomar las decisiones durante la acción, lo cual no significa que sea sin reflexión, debido a que en

la práctica del rol directivo existen marcos para analizar y actuar frente a estas situaciones de simultaneidad e inmediatez.

No obstante, estos marcos se debieron reconstruir “recrear modos de acoger, de constituir experiencia y lazo, en virtud de atender al impacto emocional, vincular y socioafectivo que el distanciamiento y el pasaje a la virtualidad puedan tener en las subjetividades” (Kaplan, 2020. p.6). En este sentido, el equipo de gestión tiene un papel central en esta estructuración de nuevos marcos afectivos colaborando en dar posibles respuestas en esta experiencia escolar de emergencia.

En consecuencia, es necesario que los equipos de gestión lideren acciones que faciliten a los docentes crear y recrear prácticas que generen vínculos y que eduquen en un entorno de excepción, caracterizado por una situación de incertidumbre y constantes pérdidas (Kaplan,2020).

No obstante, se deberá pensar desde la idea de contención afectiva que hemos desarrollado con anterioridad, para que todos los miembros de la sociedad permanezcan incluidos en la escena escolar, debido a que la institución escolar es la que debe dar sentido de permanencia, de pertenencia y de relevancia (Kaplan, 2020).

Siguiendo la línea de pensamiento de Castro (2020), el objetivo principal para los equipos de conducción y para todos los agentes educativos es el de potenciar que las familias se impliquen en el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes. Esto implica una tarea de acompañamiento llevado a cabo con mucha flexibilidad. No se pretende que las familias cumplan el rol docente, sino que implica orientar y dar apoyo.

En este sentido, es importante la mirada de los equipos directivos debido a que son los encargados de realizar un estado de situación, para luego identificar fortalezas y debilidades de los equipos durante la pandemia ocasionada por COVID-19 para finalmente accionar en base a consensos y evidencias. Esto permitirá realizar un análisis de los recursos disponibles y diagramar las estrategias pertinentes acorde a la realidad de cada comunidad educativa.

## 4. ENCUADRE METODOLÓGICO

Se llevará a cabo un estudio de caso donde a través de una metodología de investigación cualitativa de tipo exploratoria y descriptiva se analizarán los dispositivos de contención generados durante la pandemia ocasionada por el COVID- 19. Como toda investigación cualitativa se fundamentará en una perspectiva interpretativa centrada en la realidad (Sampieri, 2014). Además, se trata de un estudio que tendrá como unidad de análisis los dispositivos de contención generados durante la pandemia ocasionada por el COVID- 19 en el “Instituto Lugano”, vista y analizado como una entidad (Hernandez Sampieri, 2014) introducida dentro de un contexto de crisis sanitaria que implico grandes consecuencias y transformaciones a la dinámica cotidiana, afectando a toda su comunidad educativa.

Dado que el fenómeno de la pandemia ocasionada por el COVID- 19 ha acontecido de manera vertiginosa e imprevista para todo el sistema educativo, no admite siquiera una descripción sistemática, ha sido poco explorado, los estudios previos son escasos y aún hoy, es difícil formular hipótesis (Sabino,1992). Asimismo, intenta describir de manera exhaustiva una problemática dentro de un contexto (Gueller, 2015) de vulnerabilidad es por lo que se optó por un enfoque metodológico exploratorio y descriptivo.

De la misma manera, el presente estudio se centrará en analizar lo ocurrido durante el ciclo escolar del año 2020 haciendo pequeños contrastes con el contexto actual, es decir al tomar un periodo específico de tiempo se trata de un estudio con corte temporal de tipo transversal.

En cuanto a la unidad de análisis que se hizo mención anteriormente, la investigación se llevará adelante en el “Instituto Lugano”, centrándose en el rol del equipo de gestión el cual en el 2020 tuvo que enfrentarse con la tarea de tomar decisiones, generar estrategias, seleccionar herramientas en pos de garantizar a todos sus estudiantes la continuidad pedagógica. Dicha institución posee gran parte de la población en situación de vulnerabilidad, lo cual dificultó la tarea de toda la comunidad educativa. Es por esto que la recolección de datos se hará a través de entrevistas en profundidad al equipo de gestión.

Además, debido a que el “Instituto Lugano” se encuentra atravesando un proceso de relaboración de su Proyecto Educativo Institucional, el equipo de gestión ha realizado una encuesta, con la herramienta multimedia llamada Google Forms a veintidós familias de la Institución, con el objetivo de realizar una evaluación de todo el trabajo realizado durante el ciclo 2020 con relación a los lineamientos principales del Proyecto Institucional. Se ha accedido a la misma por lo que fue utilizada como herramienta de recolección de datos.

## 5. ANALISIS DESCRIPTIVO

Se han recopilado datos a través de dos entrevistas en profundidad realizadas al director y la vicedirectora del Instituto Lugano. Además, dado que la institución viene atravesando un proceso de reelaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, se han sumado algunos puntos a destacar de una encuesta realizada por el equipo de gestión a veintidós familias utilizando la herramienta Google Forms. El análisis de la información recopilada se ha clasificado en siete categorías:

- Primeras sensaciones que provocó el decreto nacional de ASPO.
- Proceso de toma de decisiones.
- Trabajo con los estudiantes durante el año 2020.
- Dificultades en la continuidad pedagógica.
- Dispositivos de contención.
- Desarrollo de los dispositivos de contención.
- Vínculo con las familias.

A partir de que el Gobierno nacional decreta el aislamiento social preventivo y obligatorio, en el país se suspenden las clases presenciales por tiempo indefinido. Esto fue un desafío para el sistema educativo argentino debido a que se transformó un modelo educativo presencial en un modelo educativo “virtual”. Es decir, las instituciones educativas debían continuar con su labor fuera del espacio físico en el que habitualmente se desarrollaban sus tareas.

Dicha situación generó a nivel comunitario y sobre todo a nivel afectivo, una serie de sensaciones que movilizaron a los agentes de la institución educativa.

En este sentido, en las entrevistas realizadas al equipo de gestión ambos integrantes coinciden en que en primera instancia existió la necesidad de reaccionar rápidamente al Decreto Nacional que ordenaba cerrar las escuelas.

Por un lado, el director de la Institución resalta que la primera reacción fue la de asegurar la comunicación con las familias. En relación con esto afirma: *“La sensación fue esa, la de alguna manera la velocidad para estar, sostener ese contacto”*.

Si bien en un primer momento el periodo de ASPO se había decretado por quince días, a medida que la pandemia avanzaba y los casos de contagio aumentaban, este periodo se fue alargando.

Con respecto a esta situación, la vicedirectora expresa que la sensación en un primer momento fue de urgencia, a medida que se iba extendiendo el tiempo de confinamiento se transformó en incertidumbre. Este sentimiento, surge a partir de la escasez de certezas en cuanto a la continuidad del vínculo con las familias, la posibilidad de acompañamiento de los y las estudiantes y la adaptación de los mismos teniendo en cuenta las dificultades que existían, coincide el director.

Asimismo, la vicedirectora afirma que a partir de la observación y monitoreo del proceso que venía haciendo al equipo docente en el proceso de creación de la modalidad virtual, le generó confianza el modo en el que se venían trabajando en equipo.

A pesar de todas estas sensaciones, el ciclo lectivo 2020 dada la excepcionalidad de los hechos, fue un año en el que se debían generar continuamente procesos de toma de decisiones.

En este sentido, luego de haber recibido la información acerca del Decreto gubernamental, se establecieron criterios comunes en vistas de garantizar la continuidad pedagógica de los y las estudiantes. Con respecto a esto el director frente a esta sensación de urgencia expresa que fue necesario recurrir a profesionales del área informática. En un primer momento, para elegir un medio de comunicación con las familias y los estudiantes (teniendo en cuenta las múltiples realidades), que facilite la comunicación con los miembros de la comunidad educativa.

Se hace necesario, mencionar que para llevar a cabo las diversas acciones se tuvo en cuenta la situación económica que atravesaba la institución en ese momento, por lo que las decisiones fueron en base al presupuesto económico con el que contaba la escuela. En este sentido, la plataforma utilizada para la comunicación con las familias y estudiantes fue Edmodo, la cual es de carácter gratuito.

En relación con esto, la vicedirectora afirma que existió *“un eje común que fue el pensar que todos los que estaban tenían que volver a la escuela, tenían que seguir estando y ese fue el parámetro para tomar las decisiones.”*

Ambos entrevistados resaltan la necesidad de tener en cuenta a toda la comunidad educativa a la hora de la toma de decisiones, sobre todo atendiendo al contexto socioeconómico y emocional que se vivía tanto para las familias como para el equipo docente.

Debido al trabajo realizado durante el ciclo escolar 2020 para sostener la continuidad pedagógica de los y las estudiantes, se hace necesario hacer hincapié en el mismo.

Según lo expresado por la vicedirectora, se trabajó utilizando las plataformas virtuales Edmodo y Zoom, intentando sostener encuentros sincrónicos y asincrónicos. Se intentó además generar espacios recreativos con los profesores de áreas especiales.

Además, se utilizó la aplicación *WhatsApp* ya sea enviando las propuestas académicas, utilizándola para que los alumnos puedan recibir una devolución de lo trabajado o realizando videollamadas con aquellas familias que no comprendían alguna cuestión puntual, manifiesta el director.

Otras cuestiones que se tuvieron en cuenta, según lo que afirma el director, fue la realización de fotocopias de dos áreas de la currícula: Prácticas del Lenguaje y Matemáticas, donde se presentaban contenidos prioritarios. Dicho material era elaborado por el equipo docente, el cual enviaban al equipo de gestión para que fueran impresos y fotocopiados en la Institución. Las familias se acercaban al establecimiento educativo para recibir fotocopias de las propuestas, como así también entregar trabajos realizados por los y las estudiantes para la corrección de los mismos.

Sin embargo, pese a todas las acciones que se llevaron adelante el trabajo con los y las estudiantes durante el 2020 fue dispar según lo expresado por el director.

Como mencionamos con anterioridad, el trabajo que llevaron a cabo las Instituciones educativas visualizó muchas dificultades en las que el sistema educativo y muchas familias están sumergidos. Dichas dificultades limitaron la posibilidad de que todos los miembros de la institución sean incluidos y puedan continuar su trayectoria escolar. Por esta razón en el presente trabajo se ha seleccionado como categoría de análisis las dificultades en la continuidad pedagógica que se presentaron durante la modalidad virtual en el Instituto Lugano.

Durante la entrevista el director sostiene que pese a todas las vías de comunicación que se implementaron desconocían los recursos con los que contaban las familias, lo cual dificultó un acompañamiento de la trayectoria escolar de los y las estudiantes. Por otro lado, existieron casos en los que directamente no se logró entablar una comunicación, lo que generaba un sentimiento de impotencia al no encontrar el modo de acompañar, sobre todo teniendo en cuenta las características de la población.

Puntualmente el director menciona, que una limitación es el hecho de que la población escolar suele cambiar de número telefónico frecuentemente debido a que no pueden sostener la línea y dadas la crisis económica que provoca la pandemia, el mantener una comunicación es dificultoso.

Siguiendo con el tema de las dificultades que se han mencionado y las características de la población, el director menciona que muchas familias no contaban con recursos tecnológicos o en caso de poseerlos, existía una ausencia de formación para utilizarlos o problemas de conexión a internet.

Existieron varias propuestas y programas de parte del Estado, desarrolla el director, como por ejemplo la entrega de computadoras a modo de préstamo o la entrega de cuadernillos. Sin embargo, el director manifiesta que dichos cuadernillos no seguían la misma línea curricular que se venía trabajando por lo que su utilización fue escasa. Por otro lado, la entrega de computadoras no pudo darse a todos los y las estudiantes que lo requerían.

De la misma manera, cada docente creó cuadernillos para trabajar los distintos ejes del diseño curricular, intentando descartar la utilización de libros de textos debido a su costo, dando la posibilidad de que accedan a las copias impresas en formato papel o facilitarles el formato digital de los mismos.

Estos recursos fueron facilitando en pequeña medida, aunque en ocasiones no fueron suficientes para garantizar una continuidad pedagógica, sostiene el director.

Sumado a estas dificultades, existieron limitaciones de parte del equipo docente, por ejemplo, con la falta de capacitación en estrategias digitales, como así también el cambio de paradigma que implicó la pandemia, manifiesta la vicedirectora. Esto último, significó que se priorice la dimensión humana, con respecto a esto la vicedirectora afirma *“se volvió mucho a eso, a pensar en las personas sobre el contenido o sobre las formas”*.

En vista a estas dificultades, fueron varios los dispositivos que se implementaron sumado a los que la institución venía sosteniendo hace años. Por lo que se considera de gran importancia para la presente investigación el análisis del desarrollo de estos dispositivos.

En este sentido, la vicedirectora destaca como principal dispositivo la escucha, teniendo en cuenta la dimensión afectiva, lo que se considera fundamental para sostener la continuidad pedagógica de los y las estudiantes. Acerca de esto último la vicedirectora afirma:

*“La implementación y el desarrollo fue desde la búsqueda ante la dificultad personal que cada familia transmitía, la búsqueda de opciones válidas para ellos. Fue un trabajo muy personal, muy de uno a uno la implementación.”*

En relación con esto, en la encuesta realizada a las familias, por el equipo de gestión, se interroga acerca de una de las líneas de acción de la institución que presenta el Proyecto Educativo Institucional que señala que la Institución se caracteriza como una escuela participativa, que tiene como fundamento que *“una sociedad debe estar basada en la confianza y el trabajo conjunto”*, en este sentido se pregunta acerca de la identificación que ellos perciben relacionado a este punto. Dentro de las respuestas se manifestó lo siguiente: *“Valoramos como eje primordial el trabajo en conjunto y la escucha a nuestras necesidades, creemos que es muy importante para fortalecer el vínculo.”*

Siguiendo esta línea de pensamiento, el director destaca que fue necesario en varias oportunidades sentarse con las familias e ir explicándoles cómo acceder a las distintas propuestas, incluso yendo en contra del decreto nacional, debido a que en ocasiones fue necesario acercarse y abrir la escuela para recibir a las familias como única forma de *“sostener el derecho a la educación de algunos alumnos, por eso corríamos semanalmente para poder tener un encuentro con las familias”* afirma el director. Se intentaba que no solo los y las estudiantes tengan conexión con la escuela, sino que también que la familia tuviera presencia.

Asimismo, teniendo en cuenta la situación económica de muchas familias la vicedirectora agrega: *“También se abrieron dispositivos más administrativos, que colaboraban becando a chicos en situaciones difíciles.”*

Si bien el decreto gubernamental estableció el cierre de las escuelas, ambos entrevistados afirman que a medida que se fueron abriendo posibilidades, comenzaron a abrir las puertas de la institución para aquellas familias en situaciones complejas.

*“Al principio no podíamos nosotros ir a la escuela, después a medida que se fue habilitando íbamos convocando familias en espacios abiertos.”* Afirma el director. Cabe destacar, según las afirmaciones del director, dada la situación epidemiológica y la existencia de protocolos sanitarios, solo los integrantes del equipo de gestión participaron de estos encuentros con las familias, dejando la tarea virtual a los docentes.

Con respecto a esto la vicedirectora agrega: *“Algunas familias venían caminando desde muchas cuadras de distancia a buscar las fotocopias “. En palabras de la vicedirectora “Fue muy significativo poder explicarles a los papás/tutores algunos contenidos para que después ellos puedan volver a casa y compartirlo con sus hijos. “.*

De la misma manera, ambos entrevistados sostienen que el trabajo se desarrolló de manera personalizada, teniendo en cuenta cada realidad en particular. En relación a esto el director sostiene, fue un trabajo “muy artesanal” ya que en algunos casos lo que podría funcionar a través de un mail, para otros era a través de la aplicación WhatsApp. A veces fue necesaria una charla personal o el contacto telefónico, para cada uno se debió encontrar la forma de abordarlo.

En la encuesta que realizó el Equipo de Conducción a las familias, se consultó acerca de cómo vivieron la línea de acción que identifica a la Institución como una Escuela Inclusiva, otro de los puntos presentes en el Proyecto Educativo Institucional. Se observaron las siguientes respuestas:

*“La vivimos como una buena convivencia diaria y con el acompañamiento a todas las personas, respetando, aceptando y aprendiendo de la diversidad, asegurando así una educación de igual calidad para todos.”*

Por último, relacionado a lo ya mencionado encontramos una séptima categoría: el vínculo con las familias. El equipo de gestión formado por el director y la vicedirectora coincide en un punto, para ellos fue significativo el rol que tuvo la familia sobre todo el hecho de que la tarea educativa se trasladó a las casas. También coinciden en que esto permitió que las familias pudieran comprender más el trabajo de la escuela y la

importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta la secuencia de contenidos y la relación entre los aprendizajes.

Por otro lado, la vicedirectora menciona la importancia de compartir experiencias y sentimientos de tristezas que generaba la crisis sanitaria. Asimismo, en la encuesta realizada a las familias, en la pregunta relacionada con la línea de acción que se refiere a la escuela como una institución inclusiva se observa la siguiente respuesta:

*“Nos hemos sentido muy acompañados, hemos podido experimentar escucha, diálogo, empatía, respeto, compromiso y contención.”*

En relación con esto, el director destaca la posibilidad de abordar la ansiedad que poseían las familias cuando se les dificultaba explicar un contenido a los y las estudiantes. Fue necesario aclarar y diferenciar las funciones que le correspondían a la escuela y la tarea de acompañamiento que debía realizar la familia, dejando de manifiesto la importancia de dar prioridad a la relación familiar y dejar en manos de la escuela aquellas cuestiones relacionadas con lo pedagógico.

*“Muchas familias nos decían: la verdad que yo le quiero explicar y a mí me saca volando y no quiere saber nada, los alumnos respondían: vos no sabes nada, la maestra me puede explicar.”*

Finalmente, con respecto a la Encuesta a las familias que realizó el equipo de gestión mediante la herramienta Google Forms a veintidós familias de la institución se encuentra la expresión:

*“En pandemia hemos sido comprendidos en las realidades familiares y hemos podido continuar a partir de los protocolos que seguimos.”*

Como se ha mencionado, dicha encuesta fue realizada durante el año 2021 previa al comienzo del ciclo lectivo con el objetivo de evaluar el trabajo realizado durante el año 2020 siguiendo las líneas de acción desarrolladas en el Proyecto Educativo Institucional, el cual se encuentra en pleno periodo de relaboración. En este sentido, las preguntas realizadas en la encuesta se basan en dichas líneas de acción las cuales son: Escuela Inclusiva, Escuela Abierta a la Comunidad y la Escuela Participativa.

Lo mencionado en párrafos anteriores da cuenta de los disparadores tenidos en cuenta para la presente investigación, siendo los mismos de utilidad para generar un mayor acercamiento a la temática a investigar. En este sentido, se considera que las

técnicas utilizadas para recopilar información han tenido un impacto positivo en el acceso a información clara y concisa acerca de los dispositivos pedagógicos de contención generados por la institución de referencia para acompañar a los y las estudiantes y su familia en el proceso de aprendizaje, teniendo en cuenta el contexto que se encontraban. Se observa una mirada integral que buscó abordar las múltiples situaciones que se presentaron a lo largo del ciclo lectivo en las vidas cotidianas de las personas.

## 6. ANALISIS TEORICO

Al declararse por la OMS la pandemia ocasionada por COVID-19 como emergencia de salud mundial y que las autoridades nacionales declaren el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, lo cual implicaba el cierre de las escuelas, el equipo de gestión del Instituto Lugano sintió en primer lugar la sensación de urgencia.

Dicha urgencia no fue solo producto de la crisis sanitaria mundial, sino que implicaba ubicar la problemática en el contexto comunitario del Instituto Lugano. Por lo que el equipo de gestión, en un primer momento, reaccionó rápidamente para lograr conseguir los medios para comunicarse con las familias. Debido a que el espacio físico institucional dejaría de ser el centro en el cual se desarrolle el proceso de enseñanza-aprendizaje y las funciones sociales que cumple la escuela.

Asimismo, se tuvo en cuenta que en el Instituto Lugano la población que forma parte de la comunidad educativa tiene una particularidad, el trabajo en contexto de vulnerabilidad. En vista a esta realidad social, existía el riesgo de que la velocidad de las acciones acrecentara la exclusión de miembros de la comunidad siendo limitada la posibilidad de previsibilidad.

A medida que la pandemia continuaba su curso y las decisiones gubernamentales iban modificándose según el aumento de contagios en la población, la sensación que primaba era la de incertidumbre.

Las primeras acciones fueron destinadas a garantizar la comunicación, por lo que se intentó conseguir medios optativos para comunicarse con las familias durante el periodo de ASPO.

Si bien el equipo de gestión sentía seguridad y estaba conforme con los resultados del monitoreo a los docentes, no tenían certezas de que las acciones llevadas a cabo por parte de la institución estaban dando respuestas a los principios de equidad y calidad de la educación, debido a que la comunicación con algunas de las familias no se desarrollaba de manera fluida.

Lo anteriormente mencionado, implicó que la toma de decisiones del equipo de gestión, siguiendo la línea de pensamiento de Nicastro (1994), sean con la mirada puesta en el fin de la escuela y su proyecto original cuidando, guardando y protegiendo. Con respecto a esto, el equipo de gestión coincide en que existió un eje común que fue

el principio de inclusión, lo que implicaba que todos los miembros de la institución debían intervenir teniendo en cuenta el trabajo comunitario e inclusivo como eje fundamental. Esto tuvo el objetivo de intentar garantizar la igualdad de oportunidades y el derecho a la educación, teniendo en cuenta las múltiples realidades. En este sentido, el proceso de toma de decisiones en vista a este objetivo tuvo en cuenta múltiples variables.

En primer lugar, si bien se debe tener en cuenta que las instituciones educativas forman parte de un sistema, es el equipo de gestión el que debe custodiar que todo funcione correctamente, no obstante, el proceso de toma de decisiones del Instituto Lugano no se desarrolló en soledad.

Esto quiere decir, que se llevó adelante un trabajo en conjunto con los miembros de la comunidad. Ya sea la opinión de personal profesional en el área informático como el personal administrativo, docente y no docente, debido a que toda la comunidad estaba atravesando las consecuencias de esta crisis sanitaria y encontrándose afectados por la misma, ya sea a nivel socioeconómico, afectivo o incluso lo que refiere al tiempo doméstico y de recreación.

En segundo lugar, otra variable para tener en cuenta es la relacionada a las políticas públicas y a un Estado que acompañe a las instituciones, sobre todo en épocas de crisis. No obstante, existe una contraposición debido a que muchas veces el equipo de gestión acciona y toma decisiones en base a los recursos con los que cuenta pese a las expectativas que se tienen de los mismos. Es decir, a la hora de diseñar y elaborar un plan de acción, se debió evaluar los recursos humanos, materiales y sobre todo económicos con los que contaba la Institución, siendo en algunos casos limitados. Con respecto a esto, el director afirma que pese al acompañamiento y los programas que el Estado ofreció no fueron suficientes para abordar la situación.

No obstante, como se ha mencionado con anterioridad, la mayor parte de las decisiones fueron en vistas a un solo fin: sostener la continuidad pedagógica para evitar la desvinculación y evitar que peligre la trayectoria escolar de los y las estudiantes. Para esto, el trabajo realizado durante el año 2020 fue siguiendo una modalidad a distancia, utilizando distintos dispositivos y estrategias teniendo en cuenta las situaciones de vulnerabilidad y exclusión que caracterizan a la comunidad del Instituto Lugano.

Esto implicó la creación de un Plan de Desarrollo Curricular que se adapte a la situación de ASPO, dado que como se mencionó antes, no se podía ingresar al espacio físico de la escuela y existieron factores que dificultaron la continuidad pedagógica.

Para continuar, se hace necesario volver a mencionar el término vulnerabilidad social, debido a que los y las estudiantes del Instituto Lugano en su mayoría eran afectados por esta situación. Esto último, implicó que sean múltiples los obstáculos no sólo para continuar con su trayectoria escolar, sino también las condiciones de vida en general, que implica la vivienda, los recursos materiales, económicos y afectivos.

En este sentido, el equipo de gestión menciona las múltiples dificultades que poseían las y los estudiantes para continuar su trayectoria educativa, ya sea por no poseer recursos tecnológicos, como así también por no poder acceder a conectividad o la imposibilidad de sostener una línea telefónica para continuar la comunicación con la escuela.

En un sistema educativo que tiende a homogeneizar, es importante destacar que la crisis sanitaria visualizó y acrecentó las desigualdades existentes, lo que tuvo como consecuencia que se abordaran las condiciones de accesibilidad de las familias, como así también las necesidades individuales.

Esto último, requirió que se generaran dispositivos de contención pedagógica, que atiendan a las individualidades y apoyen a los y las estudiantes a continuar su trayectoria escolar.

Como se mencionó en un primer momento, se requirió una serie de procesos de toma de decisiones de manera simultánea e inmediata a medida que iban surgiendo distintas necesidades características de este tiempo de incertidumbre. Además, fue una constante búsqueda de posibilidades que faciliten la continuidad pedagógica de cada estudiante, lo que generó un trabajo personalizado en cada realidad individual. Esto implicó un trabajo directo con las familias, el equipo de gestión fue el nexo entre los y las estudiantes y la institución educativa.

En este sentido, se requirió que el equipo de gestión lleve a cabo la tarea de acompañar a cada familia, donde en muchos casos se necesitó explicar el uso de los diferentes dispositivos tecnológicos o plataformas por diferentes medios, llamada telefónica, visita personal, correo electrónico, etc.

Esto fue un verdadero desafío ya que se debió acoger a toda la comunidad educativa dando respuestas y generando dispositivos que fomenten la participación de los y las estudiantes. También, siguiendo la línea de pensamiento de Taba (1974), se necesitó realizar una adaptación del currículum dándole un carácter flexible y acorde al contexto. Esto último fue un obstáculo, ya que dicha adaptación significó partir de un currículum diseñado sin prever este contexto de emergencia mundial ni las nuevas demandas de la educación.

Es por esto, que a medida que los decretos gubernamentales iban permitiéndolo, el equipo de gestión fue recibiendo a las familias en la escuela. Donde entregaban material pedagógico a las familias que se les imposibilitaba seguir cualquier tipo de modalidad virtual, por lo que se prepararon fotocopias de dos áreas curriculares que el equipo de gestión consideró relevante: Prácticas del Lenguaje y Matemática. Así también, se dio libre acceso a los cuadernillos que año a año iban implementando y actualizando, es decir, existió la posibilidad de que tuvieran acceso digital de los mismos y no el deber de comprarlos en el instituto para que sea accesible para los y las estudiantes. La apertura del espacio físico de la institución habilitó la corrección de las tareas que eran llevadas por las familias realizadas por los y las estudiantes en su vivienda.

De la misma manera, se generaron espacios de escucha y contención a las familias, es decir, que el espacio de la institución educativa se transforma en un espacio para contener a estas familias, donde se requirió que el equipo de gestión explique ciertos contenidos para que puedan ser transmitidos y explicados luego a los y las estudiantes.

Del mismo modo, el equipo de gestión generó dispositivos de contención emocional. Por un lado, fue de suma importancia dicha tarea para otorgar a los y las estudiantes herramientas que le permitan enfrentar el contexto caracterizado por incertidumbre, miedo y aumento de mortalidad mundial. Poniendo en primer lugar el bienestar emocional para atenuar las consecuencias psicológicas de la crisis sanitaria.

Esto significó continuar con el ideal institucional plasmado en el Proyecto Educativo institucional, el cual plantea el ideario de una escuela inclusiva, participativa y abierta a la comunidad. Con relación a esto, durante las entrevistas, el equipo de gestión menciona la importancia de la escucha y de compartir sentimientos de angustia

y tristeza, lo cual se ve plasmado en la encuesta realizada con las familias, las cuales afirman haber sentido ese acompañamiento desde el respeto, empatía y dialogo. Siguiendo la línea de pensamiento de Kaplan (2021), es de suma relevancia que todos los miembros de la comunidad se sientan incluidos, por lo que es la institución la que debe otorgar este sentido de pertenencia y permanencia.

Por último, podemos mencionar el vínculo con las familias y el equipo de gestión que el trabajo en las instituciones educativas durante el año 2020 requirió no solo las adaptaciones y la generación de dispositivos pedagógicos, sino también determinar de manera clara los diferentes roles de cada miembro de la comunidad.

Con respecto a esto el director menciona que muchas veces, en los momentos de contención y escucha a las familias, se tuvo que aclarar y diferenciar el rol que cumplía cada agente institucional lo cual fue necesario para evitar sentimientos de angustia e impotencia de las familias ante la escasez de recursos y la dificultad de acompañar a los y las estudiantes en su trayectoria escolar.

De esta manera, se resignificó la función de la escuela y que las familias puedan implicarse en el proceso de enseñanza y aprendizaje dándole así, importancia a la relación familiar, lo cual facilitó la continuidad pedagógica.

## 7. CONCLUSIÓN.

El presente trabajo de investigación se planteó con el objetivo de analizar los dispositivos pedagógicos de contención generados por el equipo de gestión durante la pandemia ocasionada por COVID-19, a fin de aumentar la participación de los y las estudiantes y acompañar a los y las estudiantes en su trayectoria educativa para así evitar la desvinculación escolar.

En vistas a que la institución trabaja en un contexto marcada por la exclusión y la vulnerabilidad fueron muchas las dificultades que complicaron la continuidad pedagógica de los y las estudiantes. Por lo que el Instituto Lugano debió adecuar sus prácticas pedagógicas generando dichos dispositivos con el fin de continuar con el principio de inclusión y comunidad prescripto en el proyecto pedagógico.

En este sentido, teniendo en cuenta que la pandemia ocasionada por COVID-19 generó una resignificación en las condiciones de vida social y económica, el equipo de gestión debió dar una respuesta pedagógica a esta realidad para fomentar a la construcción de la justicia educativa.

Es por esto que surgieron nuevas maneras de construir y llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje que posicionó a las y los estudiantes en situación de vulnerabilidad en el centro del sistema educativo.

Así también, estos dispositivos generados por el equipo de gestión debieron dar respuesta a las múltiples demandas de la comunidad educativa de manera personalizada, teniendo en cuenta las diferentes individualidades y necesidades.

En primer lugar, se accionaron diferentes medios de comunicación con las familias para acompañar a nivel afectivo y atenuar las múltiples dificultades. Se utilizó un medio de comunicación general por medio de la plataforma Edmodo en la que los docentes podían compartir las distintas actividades pedagógicas y también mantener comunicación con los diferentes grupos de estudiantes. Además, se realizaron encuentros sincrónicos con las y los estudiantes por medio de la plataforma Zoom.

Por otro lado, se intentó abordar aquellas situaciones particulares de las familias en donde existía escases de recursos. De este modo se optó por ofrecer distintos medios de comunicación para trabajar con esos estudiantes. Se intentó buscar el medio que propicie la continuidad pedagógica de cada estudiante teniendo en cuenta el

contexto individual de su familia. Es por esto que se utilizaron otros medios de comunicación alternativas como por ejemplo WhatsApp, llamada telefónica, correo electrónico, etc. Teniendo en cuenta los recursos con los que contaba cada familia.

Esta búsqueda de medios de comunicación para sostener el vínculo con la institución, las familias y los y las estudiantes se realizó de manera veloz ya que se intentó no perder la comunicación adaptándose a las decisiones gubernamentales que se daban de manera vertiginosa.

Sin embargo, pese a que estas decisiones fueron llevadas adelante por el equipo de gestión, se recurrió a otros profesionales, por ejemplo, expertos en el área informática para que puedan analizarse las distintas posibilidades de comunicación teniendo en cuenta los recursos materiales y sobre todo económicos de la institución y evitar la exclusión de los y las estudiantes.

De la misma manera se tuvieron en cuenta a todo el personal docente, administrativo y de maestranza los cuales, también se encontraban afectados por el contexto, ya que se consideraba relevante para continuar con el objetivo de garantizar el derecho a la educación de los y las estudiantes del instituto Lugano de manera institucional.

En segundo lugar, existieron adecuaciones del diseño curricular y se crearon prácticas que brinden adaptaciones curriculares que favorezcan a la mejora de la inclusión de los y las estudiantes. De esta manera, la entrega del material pedagógico a los estudiantes se realizó teniendo en cuenta el formato, por lo que se realizaron adaptaciones según el medio de comunicación en el que se enviaban los mismos. A su vez, se realizaron encuentros presenciales en donde entregaba el material didáctico con adecuaciones de contenidos para aquellas familias que se les imposibilitaba la modalidad virtual, a los que se les entregaron fotocopias impresas con propuestas relacionadas a las áreas de Práctica del Lenguaje y Matemática, las cuales el equipo de gestión consideraron contenidos prioritarios.

Por otro lado, se identificó la dificultad de las familias para acompañar en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los y las estudiantes. Es por esto, que se ofrecieron herramientas para acompañar el rendimiento académico desde los hogares. Dando orientaciones del funcionamiento de las distintas plataformas digitales o

explicando contenidos específicos para que las familias puedan transmitirlo a los y las estudiantes.

Sin embargo, para aquellas familias donde la situación de vulnerabilidad superaba la escases de recursos materiales y tecnológicos, el equipo de gestión optó por recibir a esas familias en el edificio escolar pese a las restricciones del decreto presidencial para recibir a las familias, entregar material, explicar contenidos y realizar correcciones.

No obstante, existieron propuestas de acción pedagógicas por parte del Estado para llevar adelante la educación en tiempo de pandemia ocasionada por el COVID-19 a modo de cuadernillos con actividades y recursos, como así también programas con el propósito de entregar a los y las estudiantes en situación de vulnerabilidad dispositivos tecnológicos. Sin embargo, los mismos no fueron suficientes debido a que los lineamientos curriculares de la institución no coincidían con la propuesta estatal.

En síntesis, existieron múltiples resignificaciones desde la presencia de las familias en el proceso de enseñanza y aprendizaje, hasta la valoración del trabajo de la institución educativa pese a no contar con el espacio físico donde siempre se ejerció su función. Para esto fue necesario también establecer roles, aclarar funciones y ofrecer espacios para la reflexión. De manera que, se generó un espacio de contención a las familias donde la escucha y el acompañamiento implicaba que se ofrezca un aprendizaje socioemocional que ayude a los y las estudiantes junto con sus familias a sobrellevar el contexto y todas las consecuencias negativas del mismo. Creando así, vínculos reparadores y una transformación que permita brindar una educación integral.

Si bien el ciclo lectivo 2020 fue marcado por la incertidumbre y la búsqueda por parte del equipo de gestión junto con toda la comunidad educativa de alternativas para garantizar el derecho a la educación de todos los y las estudiantes, en muchos casos las múltiples acciones y dispositivos de contención pedagógica no fueron suficientes para incluir a muchas familias.

Esto último requiere que la institución educativa siga recreándose y adaptándose para seguir dando respuestas y obtener la mayor inclusión en vistas de generar el ideal institucional de ser una escuela abierta a la comunidad.

En consecuencia, es el equipo de gestión el que posee el rol fundamental en este nuevo paradigma y en esta estructuración de nuevos marcos afectivos que se está

creando como consecuencia de lo vivido a nivel educativo en el año 2020 caracterizado como una experiencia escolar de emergencia.

Cabe destacar que esta no es tarea fácil, ya que se presentan distintas contraposiciones entre las expectativas que se tienen de su función y los recursos presentes en las instituciones, sobre todo en aquellas como el Instituto Lugano marcada por un contexto de vulnerabilidad.

Por último, resulta importante seguir fomentando el rol de las familias para acompañar la trayectoria de las y los estudiantes junto con el equipo de gestión. Como así también, que sigan recreando sus prácticas y accionado nuevos dispositivos pedagógicos para eliminar la tendencia que posee el sistema educativo a homogeneizar a los y las estudiantes.

### 7.1. Limitaciones del trabajo.

Dado que el presente trabajo se trata de una investigación cualitativa exploratoria/descriptiva, se intentó identificar y analizar las acciones y dispositivos de contención pedagógica generados por el equipo de gestión durante la pandemia por COVID-19 durante el año 2020.

Es por esto, que resulta importante aclarar que la misma se trata de un estudio con corte temporal de tipo transversal la recopilación de datos fue realizada durante el año 2021 a través de entrevistas realizadas de manera individual a cada integrante del equipo de gestión: el director y la vicedirectora, quienes fueron los principales actores del tema de esta investigación.

Debido a la complejidad que significa la dinámica escolar, las mismas fueron realizadas por medio de la plataforma *WhatsApp* donde los entrevistados recibieron las entrevistas y pudieron responder a cada interrogante sin límite de tiempo fuera del horario laboral. Esto implicó un beneficio, debido a que no existieron limitaciones como el tiempo o el espacio, lo cual permitió un desarrollo flexible de las respuestas.

Sin embargo, al no contar con la presencia del entrevistador, no permitió la existencia de un diálogo que incluya espontaneidad ni pautas para evitar posibles desviaciones de los temas a tratar. De la misma manera este modo impidió conocer

reacciones reales de los entrevistado ante cada pregunta lo cual podría también otorgar mayores datos.

Por otro lado, otra limitación fue que, dada la movilidad de recursos humanos que sufrió la institución y la complejidad del trabajo que se llevó adelante durante el ciclo lectivo 2021 teniendo en cuenta los resabios del año 2020 que sufrió el sistema educativo, se imposibilitó realizar entrevistas al personal docente.

Finalmente, en cuanto a los datos de la encuesta existieron limitaciones propias de la herramienta de recolección: la imposibilidad de tener una visión completa de la realidad estudiada, sino una mirada subjetiva de las familias que accedieron a responder la misma, lo cual tiene el riesgo de que la información sea escasa o imprecisa.

Por otro lado, cabe destacar que la encuesta tuvo el objetivo de evaluar lo trabajado durante el ciclo 2020 y comparar los resultados con las líneas de acción del Proyecto Educativo Institucional, es decir que los datos a los que se tuvo acceso son el resultado de un tratamiento estadístico realizado por el equipo de gestión. Esto implica una limitación ya que impide un desarrollo comparativo de los datos obtenidos con las variables propias de la presente investigación.

## 8. Referencias bibliográficas

- Alvarez. M; Gargyn.N; Iardelvyky A.; Rebello G.; (2020); *Segregación Educativa en Tiempos de Pandemia: Balance de las Acciones Iniciales durante el Aislamiento Social por el Covid-19 en Argentina*. Buenos Aires, Argentina. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social.
- Anijovich R. ;(2020); *Promover orientaciones claras para acompañar las actividades escolares en casa*. Serie: Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia. Buenos Aires. UNICEF.
- Báez V.; Fernández G.; Peralta A; (2020): *Tiempos de pandemia: el rol de la gestión en las escuelas primarias*. Análisis de la zona escolar 1191 de la ciudad de Córdoba. Córdoba. Argentina. Universidad Católica de Córdoba. Recuperado de: [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2869/1/TF\\_Baez\\_Fernandez\\_Peralta.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2869/1/TF_Baez_Fernandez_Peralta.pdf)
- Batley, T.; (2020); *Toma de decisiones y resolución de problemas*. Grandes Pymes. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2020/08/07/toma-de-decisiones-y-resolucion-de-problemas-2/>
- Brusilovsky, S.; Cabrera, M.; Kloberdanz, C.; (2010); *Contención. Una función asignada a las escuelas para adultos*. México.Revista Interamericana de Educación de Adultos. Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe Pátzcuaro.
- Cantero G.; Celman S.; (1998); *La Gestión Escolar en Condiciones Adversas*. Argentina. Universidad Nacional de Entre Ríos. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Castel, R.; (1997); *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Castro, C.; (2020); *Acompañar la tarea del equipo docente, las familias y las y los estudiantes en casa*. Serie: Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia. Buenos Aires. UNICEF.

- CEPAL-UNESCO; (2020); *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Santiago. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45904>
- Dussel, I.; (2006); Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de América Latina. Argentina. FLACSO.
- Dussel, I.; Southwell, M.; (2007); *Ante el dolor, ¿qué puede la escuela?*. El Monitor de la Educación. Revista del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. N°12 (26).
- González Duarte, L.; (2015); *Villas miseria: la construcción del estigma en discursos y representaciones (1956-1957)* (Tesis). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina.
- Gueller, B; Soslán, A.; (2015); *Alfabetización Académica*. Contribuciones de una década de intercambio en investigación. Colección UAI Investigación. Buenos Aires. Teseo; Universidad Abierta Interamericana.
- Jácome, A.; (2008); *La centralidad del plantel directivo y docente*. Buenos Aires. UAIOnline.
- Kaplan, C.; (2020); *Contención emocional de Equipos Directivos y herramientas para Docentes y Familias: El acompañamiento a la comunidad Educativa en un Contexto de Emergencia*. Serie: Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia. Buenos Aires. UNICEF
- Nicastro S.; (1994); *Dinámica de los roles directivos. El impacto de condiciones adversas*. Revista del Instituto de Investigaciones de Educación. Año III, N°5. Facultad de Filosofía y Letras UBA. Buenos Aires.
- Olarte, M.; (2020); *Prácticas inclusivas durante el Covid 19; una mirada desde la gestión comunitaria y académica*. Colecciones: Congreso Internacional de Gestión Educativa. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Perú.
- Organización Mundial de la Salud; (2020); *Información básica sobre COVID-19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

- Poggi, M.; (2001); *La Formación de directivos de instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina. IIPPE-UNESCO. Sede Regional Buenos Aires.
- Rieble-Aubourg y Viteri; (2020); *Educación más allá del COVID-19*. Hablemos de Política Educativa América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. División de Educación - Sector Social. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Romero Peña, J.; (2009); *La contención en la escuela primaria como acto amoroso para la civilización de los pequeños*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires.
- Romero Peña, J.; (2016); *Contención ¿Represión, Control o Cobijamiento?* Revista Ciencias Y Humanidades 3 (3).
- Sabino, C.; (1992); *El proceso de Investigación*. Bogotá. Editorial Panamericana.
- Sampieri, R.; (2014); *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. Ed. Mcgraw-Hill, Interamericana Editores.
- Taba, H.; (1976); *Elaboración del currículo*. Buenos Aires. Editorial Troquel.
- Tenti Fanfani, E.; (2008); *Nuevos temas en la agenda de política educativa*. Buenos Aires. Siglo XXI Editores.
- Tuñón, I.; (2020); *Condiciones de vida de las infancias pre-pandemia COVID-19: evolución de las privaciones de derechos 2010-2019*. Documento Estadístico. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Serie Agenda para la Equidad (2017-2025). Universidad Católica Argentina. Buenos Aires.
- UNESCO; (2020); *¿Cómo garantizamos la continuidad de trayectorias educativas durante y después de la COVID-19 en América Latina y el Caribe?* Resumen del seminario n°13 para América Latina. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de <https://es.unesco.org/news/como-garantizamos-continuidad-trayectorias-educativas-durante-y-despues-covid-19-america-latina>
- UNESCO; (2020); *Informe de políticas: Educación durante COVID-19 y más allá*. Extraído de [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_-\\_education\\_during\\_covid-19\\_and\\_beyond\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf)

UNESCO; (2021); *Los sistemas de información educativa frente a la pandemia de COVID-19*. Monitoreo de la Educación en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. OREALC.

UNICEF; (2019); *Niños, alimentos y nutrición. Estado Mundial de la Infancia 2019*. Resumen Ejecutivo. Nueva York, Estados Unidos. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de <https://www.unicef.org/media/61091/file/Estado-mundial-infancia-2019-resumen-ejecutivo.pdf>

Veleda, Rivas y Mezzadra; (2011); *La construcción de la justicia educativa*. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina. Buenos Aires. CIPPECUNICEF.

## Anexo A. ANEXOS

### Entrevista a Equipo de Gestión

Las entrevistas fueron realizadas a través de video llamadas previamente pactadas, grabadas con el consentimiento del entrevistado, donde se explicaron los objetivos del presente trabajo, la confidencialidad y la intención de enfocar las respuestas en las situaciones concretas.

Entrevistados:

- Director.
- Vicedirectora

1. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra a cargo de la gestión institucional?
2. ¿Qué sensación tuvo al darse cuenta de que estábamos en pandemia y que había que seguir con la continuidad pedagógica de manera virtual?
3. ¿Cómo fue el proceso de toma de decisiones ante esta situación?
4. ¿Cómo fue el trabajo con los estudiantes durante el año 2020, teniendo en cuenta la pandemia ocasionada por covid-19?
5. ¿Existieron dificultades en la continuidad pedagógica debido a la falta de recursos materiales? ¿podría describirlas?
6. ¿Qué dispositivos de contención se venían implementando?
7. ¿Qué dispositivos y acciones tuvieron que sumar para garantizar la continuidad pedagógica y la participación de los estudiantes a fin de garantizar sus derechos?
8. ¿Cómo se desarrollaron?
9. ¿Cuáles se implementaron?
10. ¿Cómo resultaron? ¿Podría comentar una experiencia significativa?
11. ¿Se vincularon con las familias de los estudiantes? ¿Cómo fue ese vínculo

## Encuesta a Familias

La presente encuesta fue realizada a las familias con el objetivo de Evaluar lo trabajado durante el periodo 2020, se buscó analizar el desarrollo de lo trabajado durante ese periodo en vistas a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional el cual se encuentra en proceso de reformulación. Dicha encuesta obtuvo 22 resultados.

1. ¿Cómo vivieron la línea de acción de inclusión en la que se detallan valores como diálogo, empatía, tolerancia, respeto y compromiso?
2. En la línea de acción de escuela abierta a la comunidad se resalta el intercambio de dones sabiendo que todos tenemos para dar y recibir. ¿Se sintieron identificados con este planteo? ¿Creen que como familia pudieron dar y recibir? ¿Consideran que pudimos hacerlo como escuela?
3. En la línea de acción de escuela participativa se cita lo siguiente: “Armada sobre una sociedad basada en la confianza y el trabajo conjunto”. ¿Cómo evalúan este punto? ¿De qué manera podemos fortalecer este vínculo?
4. Algún aporte más que consideren necesario