

## **Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo**

**Mg. Flor Celeste Anglas La Torre**

[floranglas2015@gmail.com](mailto:floranglas2015@gmail.com)

Orcid: 0000-0001-5862-704x

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Laura Cila Soto Rivera**

[lalitasr11@gmail.com](mailto:lalitasr11@gmail.com)

Orcid: 0000-0002-0841-3710

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Dr. Luis Edilberto Garay Peña**

[luigv81@gmail.com](mailto:luigv81@gmail.com)

Orcid: 0000-0002-2864-5885

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Francia Velasco, Vivian Rosario**

[vivianf1@hotmail.com](mailto:vivianf1@hotmail.com)

Orcid: 0000-0001-7355-8919

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Davalos Gibaja, Arlen Branny**

[arbranny@hotmail.com](mailto:arbranny@hotmail.com)

Orcid: 0000-0003-4746-9749

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Miguel Ángel Melgarejo Quijandria**

[molinero27@hotmail.com](mailto:molinero27@hotmail.com)

Orcid: 0000-0001-8571-4317

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

### **RESUMEN**

El desarrollo de la presente investigación tiene como finalidad identificar y analizar las incidencias que se originan en la aplicación de la gestión de educación pública bajo la modalidad de teletrabajo, a fin de definir las limitaciones y retos que las organizaciones asociadas al sector educativo tienen que afrontar. Se han examinado diversas perspectivas que permiten reconocer con mayor precisión el contexto en el cual se desarrolla, las problemáticas existentes, los agentes que intervienen de manera interna y externa, y el desempeño de sus funcionarios. La metodología empleada fue la revisión sistemática de

literatura científica y académica indexada recopilada a través de portales científicos como Redalyc, Ebsco, Scielo, Elsevier y Scopus. Posterior a la compilación de la información, se procedió a realizar el filtrado de información a través de los criterios de exclusión, donde se seleccionaron artículos pertenecientes al intervalo temporario correspondiente al 2015 – 2021, obteniendo como resultado 15 artículos que se analizaron individualmente, los que permitieron la elaboración de la investigación y sirvieron como antecedentes para generar la discusión y las conclusiones.

**Palabras clave:** gestión de educación pública; teletrabajo; tics; desempeño laboral; control.

## **Administrative management in the public education sector: limitations and challenges in the context of teleworking**

### **ABSTRACT**

The development of the research aimed to analyze and establish the elements that influence the implementation of public education management in the modality of teleworking, identifying the limitations and challenges that organizations have to face in the education sector. Several perspectives have been analyzed that have allowed to recognize with greater precision the context in which it is developed, the existing problems, the agents that intervene internally and externally, and the performance of the employees. The methodology used was the systematic review of indexed scientific and academic literature collected through scientific portals such as Redalyc, Ebsco, Scilo, Elsevier and Scopus. After the collection of information, the information was filtered through the exclusion criteria, where articles belonging to the temporary interval corresponding to 2015 - 2021 were selected, resulting in 15 articles that were analyzed individually, allowed the elaboration of the research and served as background to obtain the discussion and conclusions.

**Keywords:** management of public education; telework; icts; job performance; control.

Artículo recibido: 02 Setiembre. 2021

Aceptado para publicación: 30 Setiembre. 2021

Correspondencia: [floranglas2015@gmail.com](mailto:floranglas2015@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

La educación ha gestado un amplio protagonismo en el transcurso de la historia a consecuencia de su importancia para la sociedad al ser proveedor de conocimientos a beneficio del desarrollo de los ciudadanos. Webb, Kuntuova y Karabayeva (2018) mencionan que los individuos y las sociedades basan su éxito en la calidad de su sistema educativo. La formación de toda civilización por años ha implicado la búsqueda por desarrollar habilidades y capacidades necesarias que requieren sus ciudadanos con intención de que cada miembro que la compone pueda adaptarse a las mismas y hacer una contribución para la mejora social. Es a propósito de lo mencionado que puede definirse a la educación como uno de los ejercicios fundamentales para el desarrollo y la evolución de toda sociedad. Es por esta razón que toda comunidad a su vez requiere de una gestión educativa óptima que permita un funcionamiento adecuado de cada uno de los órganos que la conforman de manera que se generen resultados exitosos.

Hoy en día la educación está expuesta a experimentar cambios constantes debido a la relación directa que mantiene con la sociedad, la cual evoluciona de manera continua, generando nuevas necesidades y dogmas. Es por esa razón que la educación se adapta reiterativamente obedeciendo a esos cambios sociales. Podríamos decir entonces que los cambios se gestan en ambas partes, siendo el escenario social el punto inicial de esas reformas. Jean (2015) menciona que la educación y la sociedad se encuentran en una constante interacción. La sociedad temporalmente presenta cambios y demanda nuevas exigencias de acuerdo con los nuevos agentes e influencias culturales que intervienen en el paso del tiempo. En respuesta, la educación se encarga de variar sus modelos, metodologías y perspectivas de instrucción, según los nuevos perfiles sociales que emergen dentro de alguna coyuntura en específica.

La reinención educativa va de la mano con los cambios y circunstancias sociales con intención de no rezagar el proceso de aprendizaje. Es en base a ese modelo de educación que toda sociedad podrá desenvolverse adecuadamente dentro del espacio en donde se sitúa, fortalecer su pensamiento crítico a la línea de su realidad, y promover nuevas visiones y perspectivas que ayuden a definir las nuevas directrices que gestionarán futuros cambios.

Actualmente, ese modelo ideal está en riesgo al tener que ajustarse a ciertas limitaciones provocadas por los efectos del COVID-19. Es consecuencia del escenario pandémico que

la gestión educativa se ha visto en la obligación de afrontar nuevos retos, siendo el distanciamiento social el mayor desafío, ocasionando un replanteamiento de metodologías y medios para realizar las funciones habituales. La Economic Commission for Latin America and the Caribbean - ECLAC (2020), en su informe<sup>6</sup> publicado referente a la UNESCO, expuso los efectos ocasionados en el sector educativo tras la expansión del COVID-19. Este estado de emergencia ha forzado el cierre masivo de actividades presenciales que se llevaban a cabo en instituciones educativas procedentes de más de 190 países con el fin de prevenir la propagación del virus. Ante la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles, países de la región han respondido a este estancamiento asumiendo tres ejes principales de actuación: el despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia a través de una variedad de formatos y plataformas con o sin el uso de la tecnología; la gestión de apoyo y movilización del personal educativo hacia las comunidades; salvaguardar la salud y el bienestar general de los estudiantes.

En complemento al informe de la ECLAC, la situación influida por la crisis sanitaria ha descartado la aplicación de las clases presenciales a nivel internacional desde el año 2019 debido a la alta probabilidad de contagio entre estudiantes, reacción orientada por los organismos de gestión educativa pública, quienes además se vieron obligados a reformular el desarrollo de sus actividades al difundir y poner en práctica una metodología para la enseñanza y gestión adecuada a las circunstancias. A propósito, Kamal (2020) menciona que la educación a distancia es una modalidad que facilita el aprendizaje de los estudiantes que no siempre pueden estar físicamente en la escuela, brindándoles la posibilidad de que puedan asistir a clases desde cualquier parte.

Las primeras adaptaciones de esta modalidad estaban relacionadas a los llamados cursos por correspondencia, en donde el estudiante adquiría las lecciones de la escuela por correo postal. Actualmente, esta modalidad de educación no presencial se desarrolla mediante las tecnologías en línea. A diferencia de sus primeras adaptaciones, la modalidad *online* comprende diversos recursos, lo que ha generado una serie de retos para la gestión administrativa dado que se requiere de un trabajo en conjunto.

Dentro de esos recursos que han tenido un rol muy importante para el desenvolvimiento de las actividades en esta “nueva normalidad”, es el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Es a través de la implementación de estas que se ha permitido que distintos espacios de gestión educativa pública puedan continuar con sus

labores en búsqueda de renovar las normativas educativas. Ahora, si bien es gracias a la asistencia de estas herramientas que se ha logrado poner fin a la dimisión de las clases, es durante el trayecto de sus usos que se han gestado diversas complicaciones que no han permitido a muchos funcionarios educativos aplicar sus labores de manera óptima.

Sheku y Tukur (2017) explican que las TICs son entendidas como herramientas potencialmente poderosas que permiten ampliar las oportunidades educativas, formales y no formales. El uso de las TICs en los países en desarrollo ha permitido repotenciar la accesibilidad a la educación, mejorar la oportunidad educativa y la calidad de esta. En síntesis, se puede concepcionar a las TICs como un conjunto diverso de herramientas y recursos tecnológicos utilizados para comunicar, crear, difundir, almacenar y gestionar información, a través del uso de dispositivos digitales, tecnologías de transmisión (radio, televisión) y telefonía. Las TICs se encuentran en todo tipo de tecnologías competentes para la gestión y el aprendizaje que permiten transmitir data, información interactiva, audio, video y material multimedia. Por ejemplo, es mediante el uso de las computadoras en la educación abierta y a distancia que se han proporcionado nuevas estrategias pedagógicas otorgando más autonomía a los estudiantes que aplican dicha modalidad de aprendizaje. En tanto, la gestión administrativa de la educación pública ha presentado diversas limitaciones y retos que han dificultado la labor de gestión educativa. Cabe mencionar que estas no son necesariamente estandarizadas para todas las gestiones, pues la estructura de cada organización es diferenciada según el financiamiento, nivel educativo, recursos, además de otros elementos que puedan complicar o facilitar su procedimiento.

En su informe, ECLAC (2020) menciona que dentro de las limitaciones de la administración educativa pública se encuentra la falta de financiamiento, lo que ocasiona que no se puedan generar espacios virtuales adecuados para la enseñanza, considerando que para esta modalidad se requiere del desarrollo de plataformas virtuales que permitan la conexión de los estudiantes brindándoles la facilidad para poder acceder al contenido de las clases. Es debido a ello que se ha venido utilizando plataformas opcionales que permitan continuar con las actividades académicas, aunque de manera más rudimentaria. Otra de las limitaciones se presenta ante la asistencia de las TICs, esto debido a la falta de dispositivos electrónicos mediante los cuales los estudiantes puedan conectarse para recibir la clase. Este aspecto guarda relación directa con el nivel socioeconómico de los

aprendices, dado que depende de este que se puedan presentar casos en donde hay una limitación de acceso a un celular, una tablet o una computadora.

Dentro de las limitaciones que se hallan durante el uso de las TICs, se encuentra también el poco conocimiento de algunos docentes respecto al manejo de las plataformas virtuales y las mismas TICs. Existe pues una gran medida de profesores que no se encuentran capacitados para el dominio de las plataformas virtuales y dispositivos electrónicos, generándose así dificultades para la realización de la clase y la obtención de resultados eficientes. A eso suma la disponibilidad de la Internet. Es dada la ausencia o precariedad de este servicio en algunos hogares lo que dificulta la enseñanza-aprendizaje bajo la modalidad no presencial.

Por su parte, los organismos que gestionan la administración de la educación pública tienen como rol dirigir adecuadamente todos los recursos, reconocer los elementos que generan dificultades y cuáles son las estrategias que se deben aplicar para su corrección. Para ello, debe de gestarse un trabajo coordinado mediante una serie de procesos simplificados que permitan una eficiencia de direcciones considerando los términos que señala la coyuntura y la necesidad de los ciudadanos en referencia a la educación con el fin de que el proceso educativo no se vea afectado. En vía a esa búsqueda, las nuevas herramientas tecnológicas ayudarán a repotenciar cada uno de esos procesos con la finalidad de obtener un resultado exitoso.

Dicho esto, un reto que debe asumir la gestión educativa pública dentro del escenario pandémico está relacionado con el manejo adecuado del presupuesto público asignado para la educación, debido a que su distribución ineficiente puede generar dificultades para el correcto equilibrio de la educación en modalidad remota. Por otro lado, otro reto apunta a la deficiencia de la labor de los organismos de gestión educativa pública para promover a través de los directivos de las escuelas la capacitación de los docentes que no dominen el manejo de los dispositivos electrónicos y las plataformas virtuales o TICs. Por último, se debe considerar cuáles son las herramientas con las que cuentan los estudiantes para que de esa manera pueda haber integración educativa.

Entre las limitaciones presentadas por los organismos de gestión de educación pública, se encuentran las barreras burocráticas que dificultan la fluidez del trabajo y genera procesos engorrosos que ocasionan pérdidas de tiempo. Por otro lado, las dificultades comunicacionales y la presencia de plataformas virtuales ineficientes o en algunos casos

la ausencia de estas impide se pueda realizar un trabajo óptimo, lo cual termina por reflejarse en las instituciones educativas.

## **2. MÉTODO**

El proceso de elaboración de esta investigación tomó en cuenta diversos factores que permitan generar la confiabilidad y veracidad de este estudio. Para ello se consideraron criterios que permitieron facilitar la obtención de información confiable y consolidarla de manera que contribuya con la realización de los objetivos.

El desarrollo del estudio se generó considerando la metodología de revisión bibliográfica, mediante la cual se realizó la búsqueda y selección de literatura científica y académica indexada, la cual se delimitó de acuerdo con criterios de selección preestablecidos por el autor con la finalidad de brindar mejores resultados para la investigación. Entre estos, se estableció que los artículos deben estar relacionados directamente a las variables de estudio, hallarse dentro del intervalo de tiempo correspondiente entre el 2015 y 2021. Para la búsqueda de información, se usó como estrategia el uso de las palabras clave: gestión, educación pública, teletrabajo y limitaciones. Fue el pauteo de estos términos que benefició en la obtención de información a través de buscadores científicos como Scopus, Redalyc, Dialnet y Scielo.

A través de la búsqueda, se obtuvieron 22 artículos, a los cuales se les aplicó los criterios anteriormente mencionados, dejando como resultado 15 artículos que fueron analizados para la correspondiente investigación. Posteriormente, los datos fueron organizados en tablas, a fin de mantener un orden y resaltar los elementos clave que presentan una mayor relevancia para la finalidad de este informe.

## 3. RESULTADOS

1. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Quispe et al	2021	Gestión de calidad en el trabajo remoto Quality management for remote work	Revista Pakamuros	(9) 2

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la gestión administrativa en el sector educativo público se ha propuesto mantener la calidad educativa, una estructura administrativa consolidada y la práctica de liderazgo ante las posibles deficiencias comunicacionales, desorganización o falta de motivación.	Se concluye que las principales limitantes del trabajo remoto en la gestión educativa se basan en la dificultad comunicacional y la desorganización al no existir contacto directo e inmediato, además de una falta de motivación al empleado. Frente a esto, la aplicación de una estructura en donde se consolide un mejor liderazgo, organización y el establecimiento de parámetros de calidad brindarían resultados satisfactorios.

2. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Calderón y Castro	2021	The Distance Education Strategy of Ministry of Public Education during the Covid-19 Pandemic and the Adaptations in the Pedagogical Mediation and Administrative Functions in the English Teaching Staff of San José de Alajuela high school during 2020	Ciencia Latina Revista multidisciplinar	(5) 4

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que no se realizó una correcta capacitación a los docentes por parte de los organismos de la gestión educativa pública. Asimismo, se requiere de un mayor compromiso por parte de los docentes para emprender las nuevas metodologías de enseñanza. Se notó también que la capacitación realizada por el Ministerio de Educación no fue suficiente para que los estudiantes dominen las TICs de manera óptima.	Se concluye que el Ministerio de Educación Pública tiene como reto brindar una capacitación óptima a los educadores y estudiantes en el uso de las TICs. De igual manera, debe promover actividades motivacionales que faciliten su adaptación a esta nueva metodología, por otro lado, entre sus responsabilidades se encuentran brindar las herramientas necesarias para que los estudiantes y docentes puedan realizar sus actividades adecuadamente, sin embargo, esto dependerá de la gestión presupuestal del organismo.

3. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Tapasco y Giraldo	2020	Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo	Información tecnológica	(31)  1

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que los trabajadores desconfían de los métodos de trabajo tradicionales. Se detectaron además problemas de gestión, falta de organización y complicaciones ante el uso de las herramientas tecnológicas.	Se concluye que existe parte del personal que no se encuentra en la capacidad de dominar las TICs frente al desarrollo de sus actividades. Por otro lado, estos mismos desconfían de un método de trabajo diferente al tradicional e indican que existe una falta de organización. En consecuencia, el órgano encargado de la gestión administrativa pública debe asumir las problemáticas suscitadas para su mejora.

4. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Norman y Daza	2020	Construcción de contenidos para la enseñanza virtual: Retos coyunturales en el confinamiento	Panorama	(14) 27

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que se presentaron limitaciones con el dominio de las TICs debido a que el personal se ha formado únicamente en el manejo de un esquema de trabajo tradicional.	Se concluye que existe una limitación ante el dominio de las TICs, lo cual es una problemática para la gestión. En consecuencia, se debe asumir como reto la alfabetización digital.

5. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Gómez y Escobar	2021	Educación virtual en tiempos de pandemia.	Univ. Alt.	(1)
		Incremento de la desigualdad social en el Perú		(1)

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	El resultado obtenido de la investigación indica que la modalidad en trabajo remoto limita la visibilidad de las problemáticas que surgen en los estudiantes y docentes, así como el caso de las brechas educacionales que son cada vez más frecuentes.	Se concluye que ante la falta de contacto directo con los centros educativos los organismos educativos tienen como reto hallar la manera más adecuada de acercarse a la realidad del sector, a fin de disminuir las brechas de desigualdad que se ocasionan ante las condiciones sociales y económicas de los estudiantes.

6. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Chávez, Martínez y Dávila	2020	Educación a Distancia y Teletrabajo	International Journal of Good Conscience	(15)
		Distance Education and Teleworking		1

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la aplicación de teletrabajo genera complicaciones, tales como falta de concentración, dificultades para separar la vida laboral de la personal, falta de motivación y en	Algunos de los trabajadores de los organismos gestores de la educación pública presentan problemas de desmotivación y estrés, lo que los limita a tener un desempeño óptimo de su labor. En tanto, los organismos estatales deben asumir como reto la motivación y compromiso

algunas ocasiones el de los trabajadores para su sobre trabajo. óptimo rendimiento.

7. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Gomes et al	2021	Education during and after the pandemics	Aval. Pol. Públ. Educ	(29) 112

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Ante los efectos de la pandemia del Covid-19, la gestión educativa dictó la norma de adoptar la metodología de enseñanza <i>online</i> . Esto provocó altos niveles de estrés en distintos trabajadores, los cuales se veían limitados en sus capacidades y no podían desenvolverse adecuadamente.	Se concluyó que los trabajadores presentaron dificultades para la adaptación inmediata a la nueva modalidad interpuesta por las entidades educativas respecto al uso de las tecnologías. La actual gestión educativa debe encargarse de fortalecer y dar los parámetros necesarios para el funcionamiento adecuado de esta nueva modalidad.

8. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Gómez	2020	El teletrabajo, un estudio comparado	Cuadernos de investigación	(1) 70

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	A consecuencia de la pandemia del COVID-19, las organizaciones cambiaron los procesos regulares o la zona de confort de los trabajadores a los nuevos procedimientos	Las limitaciones del teletrabajo comprenden la dificultad de adaptabilidad a los cambios bruscos, donde incluso los trabajadores no cuentan con las herramientas necesarias que les permita laborar eficientemente, además, se requiere que el proceso de adaptación sea

que requirieron de una adaptación agilizada. rápido que no se cumple necesariamente, ocasionando espacios de tiempo muerto.

9. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
De Vries, Tummers y Bekkers	2018	The Benefits of Teleworking In the Public Sector: Reality or Thetoric?	Review of Public Personnel Administration	(1) 2

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que los trabajadores administrativos presentan dificultades para concentrarse. Asimismo, se menciona que los empleados suelen trabajar más de su horario establecido y presentan complicaciones para separar sus actividades laborales de las familiares.	Se concluye que el teletrabajo brinda beneficios como la flexibilidad de horarios y libertad de disposición; sin embargo, existen limitaciones en el desarrollo de las actividades en calidad remota, en donde el docente presenta altos niveles de distracción, lo que no le permite tener un desempeño eficiente. Por otro lado, la presencia de la familia dentro del entorno de trabajo dificulta la separación de ambos espacios.

10. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Ramírez et al.	2021	Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior	Revista Cientific	(6) 20

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Se observó que los trabajadores se encontraban todavía en un proceso de aprendizaje de las nuevas herramientas dispuestas por los organismos de gestión educativa, debido a ello, se observó que algunos no cumplían con sus funciones de manera óptima.	Se concluye que los trabajadores de los organismos públicos presentan complicaciones debido a que existen fallas con las plataformas con las que interactúan. Además, se encuentran con limitaciones de tipo burocráticas en determinados procedimientos propios de la gestión.

11. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Filardi, De Castro y Fundão	2018	Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences	Cadernos	1 (1)

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados mostraron ventajas como una mejora en la calidad de vida, equilibrio trabajo-familia, mayor productividad y flexibilidad, posibilidad de generar métricas estándar, mejor valoración de la carga de trabajo, reducción de costos y tiempos de desplazamiento, así como menor exposición a la violencia. En cuanto a las desventajas, el estudio identificó elementos como la inadaptación de los nuevos métodos, la falta de comunicación y conexión con la organización, problemas psicológicos, falta de infraestructura y control del teletrabajador.	La investigación concluye que el teletrabajo requiere de un modelo de gestión que lo haga más adherente y confiable para los trabajadores.

12. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Salazar	2018	El Rol de la educación y el Teletrabajo para incluir a grupos Vulnerables al mundo laboral	Univ. De Chile	(1) 1

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

13. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Catana, Toma y Barbu	2021	The Effects of the COVID-19 Pandemic on Teleworking and Education in a Romanian Higher Education Institution: An Internal Stakeholders Perspective	Int. J. Environ. Res. Public Health	(1) 18

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados mencionan que en el teletrabajo existen problemas de comunicación, falta de una locación idónea para laborar y pérdida de identificación con la organización.	Se concluye que los trabajadores públicos en educación presentan problemas de adaptabilidad que afectan su eficiencia, generando dificultades en el cumplimiento de sus objetivos y en el bienestar del trabajador.

14. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Svidroňová, Meričková y Nemeč	20016	Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library	International Public Administration Review	(14) 2

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados demuestran que el teletrabajo está sujeto a elementos tecnológicos, estructurales y comunicacionales, los cuales no están bien desarrollados u orientados en el sector público, presentando desigualdades que generaron diferencias que dificultaron la gestión y el trabajo en equipo.	Se concluye que la gestión de los trabajadores públicos presenta deficiencia dada la falta de capacitación para el uso de herramientas tecnológicas. Asimismo, el aspecto comunicativo puede manifestar complicaciones que afectan en el desenvolvimiento del trabajo en equipo.

15. Autor	Año	Título	Revista en donde se ubica la investigación	Volumen, número
Ortiz, Martínez y Fernández	2021	Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration	Sustainability	(13) 1

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y diseño de investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados obtenidos manifiestan que los funcionarios públicos presentaron problemas ante la separación de los compromisos laborales y los familiares. En adición, los puestos más calificados mostraron dificultades con respecto al desarrollo de sus funciones dada la limitación de algunas herramientas tecnológicas o se detectó la falta de capacitación ante estas.	Se concluye que entre las principales complicaciones se encuentran los problemas ergonómicos y la dificultad para separar la vida laboral y familiar, además de la manifestación de otros tipos de complicaciones que difieren según el género, la estructura del hogar o si el empleado pertenece a cargos donde se requiere mayor calificación. Por último, existe un desbalance en cuanto a la provisión de recursos y la falta de capacitación brindada por la organización.

#### **4. DISCUSIÓN**

Para la elaboración de esta investigación, se efectuó un análisis minucioso e individual de cada uno de los artículos registrados en las tablas de discusión. Es mediante esta metodología que se pudo reconocer los temas de mayor importancia relacionados a la gestión administrativa dentro del sector educativo público puntualizando el contexto en donde se sitúa, su aplicación práctica, la situación de los trabajadores, la adaptabilidad y los resultados.

Quispe et al (2021) mencionan que los organismos de gestión educativa pública se trazaron: mantener la calidad educacional, una estructura administrativa consolidada y la aplicación de un mejor liderazgo. Muy a pesar, la modalidad del teletrabajo presentó dificultades comunicacionales generando problemas organizacionales debido a que las coordinaciones no se daban de manera inmediata, lo que a su vez provocó la pérdida de motivación de los funcionarios y niveles de estrés en los mismos. En la misma línea, Chávez, Martínez y Dávila (2020) indican que la aplicación de la modalidad en teletrabajo, al realizarse desde casa, presenta diversos factores que se configuran como distractores para el trabajador, dificultando la concentración de estos. Por otro lado, existen dificultades al momento de separar la vida laboral de la familiar. Es esta situación la que puede representar retrasos en el trabajo, sobrecarga laboral, falta de compromiso y desmotivación. Asimismo, el teletrabajo en el sector educativo público presenta limitaciones relacionadas a las herramientas de trabajo con la que dispone cada uno de los empleados y el control de factores externos que perjudican el desempeño de las actividades laborales.

En tanto Calderón y Castro (2021), señalan que las organizaciones públicas educacionales presentaron altos niveles de desmotivación al aplicarse la metodología de trabajo remoto. Esto se debió a que los trabajadores no fueron capacitados adecuadamente para realizar sus labores fuera de lo convencional, además de que no todos contaban con las herramientas necesarias para su adecuado desempeño consecuencia de las limitaciones presupuestales que otorga el órgano público. En adición, Tapasco y Giraldo (2020) señalan que parte de los funcionarios de las instituciones públicas no dominaban las TICs y presentaban problemas para el desarrollo de sus actividades. A esta limitación, se suma que los empleados desconfían de un método de trabajo distinto al que tradicionalmente

efectúan, lo cual afecta su productividad y el nivel de organización que la institución mantiene.

Acorde a lo mencionado, Norman y Deza (2020) explican que en muchas entidades de educación pública existen conflictos debido al cambio de modalidad que precisa la adaptación de una metodología en donde predomina el uso de las TICs. A propósito de esto, Svidroňová, Meričková y Nemeč (2016) precisan que el teletrabajo se encuentra relacionado directamente con los utensilios tecnológicos, los cuales algunos trabajadores no poseen o simplemente cuentan con una tecnología desfasada generando complicaciones en el desenvolvimiento de sus labores. Es conveniente señalar que los organismos públicos tienen como reto promover una adecuada capacitación a los trabajadores para que estos ejerzan sus deberes mediante el trabajo remoto. De esta manera es que la adaptación a las TICs será una posibilidad y así los empleados evitarán complicar los resultados organizacionales.

Sin embargo, Gomes et al (2021) especifican que a consecuencia de la coyuntura del COVID-19, los trabajadores presentaron dificultades para adaptarse a la nueva modalidad de teletrabajo debido a la rapidez con que se generaron los cambios, ocasionando niveles de estrés y limitaciones en su desenvolvimiento. Esos conflictos se debieron también a que las organizaciones desarrollaron nuevas plataformas que no tenían un funcionamiento óptimo. En complementación, Gómez (2020) indica que se presentaron dificultades en el desempeño de los trabajadores debido a la aplicación de modelos de gestión interpuestos con premura y que aún precisan de mejoras en su aplicación. De la misma manera, Catana, Tomas y Bardu (2021) señalan que el cambio repentino de la metodología de gestión en los organismos educativos ocasionó problemas de adaptabilidad que dificultó el desempeño de los funcionarios. La aplicación de cambios inmediatos implica pues un periodo en donde el trabajador necesita de un tiempo de adaptación estimable. En consecuencia, la institución debe asumir el reto de garantizar las herramientas y capacitaciones necesarias para que la adaptación se otorgue en el menor tiempo posible. A la vez De Vries, Tummers y Bekkers (2018) explican que el teletrabajo brinda beneficios, tal como una mayor disponibilidad de tiempo a satisfacción del trabajador, empero, existen también limitaciones durante el desarrollo de las actividades dentro del nuevo lugar de trabajo, dado que el empleado presenta altos niveles de distracción que no le permiten tener un desempeño eficiente. Por ejemplo, la presencia de la familia dentro

del entorno laboral complica la concentración de los funcionarios. En extensión, Ramírez et al. (2020) señalan que otra de las problemáticas de los organismos de administración de educación pública se encuentra en el uso de las plataformas ineficientes y la presencia de barreras burocráticas establecidas por el Estado, dificultando el desarrollo de las actividades. Regularmente las entidades públicas presentan limitaciones generadas por el Estado a través de las barreras burocráticas. Estas limitaciones dentro del ámbito del teletrabajo son mayores, pues los procesos suelen ser más lentos al no existir una comunicación directa que pueda atenderse con la inmediatez o prioridad que amerita. Es debido a ello que se requiere que la aplicación de las gestiones se dé de manera rápida, para lo cual deben existir los medios necesarios para que se pueda ejecutar adecuadamente.

Por otra parte, para Gómez y Escobar (2021) la aplicación del trabajo remoto genera que los funcionarios se encuentren alejados de la realidad y de las problemáticas que acontece en la actividad educativa regular. Por ello, es necesario que se ejecute una comunicación constante con todos los participantes del entorno para que de esa manera los organismos de la gestión educativa no se encuentren desinformados en la realización de sus funciones. Filardi, De Castro y Fundão (2018) concluyen que el teletrabajo en el sector público requiere de una gestión que aprenda a identificar al funcionario con la organización debido a que incluso existiendo beneficios que atienden a una mejor calidad respecto al equilibrio trabajo-familia -control en la cantidad de trabajo, mayor flexibilidad, menores costos y tiempos de desplazamiento-, existen dificultades, tales como problemas de adaptación, comunicación menos fluida, desconexión de la organización, dificultad para el control de los trabajadores y problemas psicológicos. Del mismo modo, Salazar (2018) reafirma que en el ámbito de la gestión educacional el proceso de cambio entre trabajo presencial y teletrabajo suele presentar inicialmente conflictos de adaptación, además de dificultades para que el trabajador pueda separar la vida laboral de la familiar, al que se suman los problemas con los servidores como las aulas virtuales. Finalmente, para Ortiz, Martínez y Fernández (2021), el teletrabajo ocasiona también problemas ergonómicos, dificultades entre la separación de la vida laboral y personal, además del desbalance en la provisión de recursos y dificultades operativas en los puestos de mayor exigencia.

## **5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

La gestión administrativa en el sector educativo público bajo la modalidad del teletrabajo presenta un reto importante en la actualidad, debido a la adaptación que se ha tenido que dar en diversas organizaciones para poder continuar con la labor educativa. Es consecuencia de los cambios que provocó la nueva modalidad de trabajo que las funciones de estos organismos se han visto expuestas a diversos factores que causaron un gran impacto en los trabajadores y en los resultados de la organización, algunos de estos negativos, con respecto a las limitaciones y las deficiencias organizacionales.

Las limitaciones de los organismos públicos de la gestión educativa yacen en la falta de recursos para desarrollar las herramientas requeridas para el desempeño de los funcionarios desde un trabajo no presencial. Las plataformas virtuales deben de diseñarse bajo un modelo que facilite las actividades de los funcionarios, pues su complejidad en el uso dificulta el desarrollo de las funciones de los mismos.

Por otro lado, los retos a considerar se basan en la aplicación de un esquema de teletrabajo que brinde las condiciones necesarias atendiendo tanto el desarrollo de las actividades como el bienestar de los trabajadores. Para ello, los organismos de gestión educativa deben promover una comunicación fluida, un mejor manejo de las barreras burocráticas o su posible simplificación, atender al control de los funcionarios de manera constante para frenar los distractores, y capacitarlos para su correcto desempeño y adaptación a las herramientas usadas. Asimismo, se deben promover actividades motivadoras para incitar un mayor compromiso hacia la organización. Cabe mencionar que estas reformas permitirán que el resultado sea óptimo para el desenvolvimiento de las actividades, así como para el cumplimiento de las normativas, supervisión de las instituciones educativas y, finalmente, el bienestar de los docentes y estudiantes.

En efecto, hoy en día el teletrabajo se ha convertido en una modalidad predominante en la gestión de educación pública, en donde se han desarrollado nuevas estructuras laborales, las cuales los trabajadores se han visto en la obligación de adaptarse; sin embargo, es importante concientizar que la finalidad de esas nuevas formalidades debe de preservar la calidad educativa y los resultados exitosos.

## **6. REFERENCIAS**

Calderón, C. y Castro, J. (2021). The Distance Education Strategy of Ministry of Public Education during the Covid-19 Pandemic and the Adaptations in the Pedagogical

- Mediation and Administrative Functions in the English Teaching Staff of San José de Alajuela high school during 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. 5 (4), 4052 – 4076. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.605](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.605)
- Catana, S., Toma, S. y Barbu, A. The Effects of the COVID-19 Pandemic on Teleworking and Education in a Romanian Higher Education Institution: An Internal Stakeholders Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021. 18 (1), 1 – 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158180>
- Chávez, J., Martínez, J. y Dávila, R. (2020). Distance Education and Teleworking. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 15 (1), 264 – 277.
- De Vries, H., Tummers, L. y Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*. 1 (1), 1 -24. Doi:10.1177/0734371x18760124
- ECLAC (2020). Education in the time of Covid – 19. Estados Unidos: ECLAC. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45905/1/S2000509\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45905/1/S2000509_en.pdf)
- Filardi, F., De Castro, R. y Fundação, M. (2018). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos* 1 (1), 1 – 19. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>
- Gómez, C. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de investigación*. 70 (20), 1 – 36.
- Gómez, I. y Escobar, F. (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: Incremento de la desigualdad social en el Perú. *Univ. Alt.* 1 (1), 1 -13. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1996>
- Gomes, C., Oliveira, S., Vázquez, E. y Costa, C. (2021). Education during and after the pandemics. *aval. pol. públ. Educ.* 29 (112), 574 – 594. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903296>
- Jean, E. (2015). Building global education with a local perspective. *Education and Society*. 1 (1), 1-15. [https://www.researchgate.net/publication/304854770\\_Education\\_and\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/304854770_Education_and_Society)

- Kamal, N. (2020). What do we mean by Distance Education? Theories and Practices: A Study for New Beginning. *SSRN Electronic Journal*. 1 (1), 1 -10. [10.2139/ssrn.3572305](https://doi.org/10.2139/ssrn.3572305)
- Norman, E. y Daza, C. (2020). Construcción de contenidos para la enseñanza virtual: retos coyunturales en el confinamiento. *Panorama*. 14 (27), 1-8. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1517>
- Ortiz, J., Martínez, P., Fernández, I. (202). Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration. *Sustainability*. (1) 13, 1 – 14. <https://doi.org/10.3390/su13168931>
- Quispe, A., Barboza, E., Gonzales, V. y Cacho, A. (2021). Gestión de calidad en el trabajo remoto. *Revista pakamuros*. 9 (2), 43 – 57. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.181>
- Ramírez, J., Quinde, L., Alarcón, R. y Vega, C. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior. *Original*. 1 (1), 1 – 22.
- Salazar, C. (2018). El Rol de la educación y el Teletrabajo para incluir a grupos vulnerables al mundo laboral. *Univ. De Chile*. 1 (1), 27 – 33.
- Svidroňová, M., Meričková, B. y Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: *The Slovak National Library*. 14 (2), 121 – 137. [10.17573/ipar.2016.2-3.06](https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.06)
- Sheku, F. y Tukur, A. (2017). ICTS and educational development: the utilization of mobile phones in distance education in Nigeria. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 18 (1), 63 – 76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/268197>
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*. 31 (1), 149 – 160. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Webb, M., Kuntuova, I. y Aliya, K. (2018). The role of education in realizing youths' human capital: social philosophical analysis. *Aval. Pol. Pub. Educ.* 26 (100), 968 – 986. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/ZSrWYZKSqJHdhnd58gWKPZH/?lang=en&format=pdf>