

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSTGRADO



CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS
PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE COVID-19.
CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA – PIURA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS

AUTOR

CARLOS ENRIQUE MARTÍN CABREJOS FERNÁNDEZ

ASESOR

MIRTHA FLOR CERVERA VALLEJOS

<https://orcid.org/0000-0002-4972-1787>

Chiclayo, 2021

**CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES
EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE
COVID-19.**

CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA – PIURA

PRESENTADA POR:

CARLOS ENRIQUE MARTÍN CABREJOS FERNÁNDEZ

A la Escuela de Postgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE
LAS PERSONAS**

APROBADA POR:

Rafael Camilo Girón Cordova

PRESIDENTE

Jorge Antonio Fupuy Chung

SECRETARIO

Mirta Flor Cervera Vallejos

VOCAL

ÍNDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	9
I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.1. Antecedentes del problema.....	12
1.2. Bases teórico científicas	17
1.2.1. Agentes educativos.....	17
1.2.2. Gestión directiva escolar	19
1.2.3. Herramientas estratégicas de gestión directiva.....	24
1.2.3.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	25
1.2.3.2. El Plan Anual de Trabajo (PAT)	26
1.2.3.3. El Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)	27
1.2.3.4. El Reglamento Interno (RI)	27
1.2.4. Promotoras educativas.....	29
1.2.5. Situación de Pandemia y educación	30
II. METODOLOGÍA.....	33
2.1. Paradigma, método y diseño de investigación	33
2.2. Hipótesis	34
2.3. Sujetos de investigación	34
2.4. Escenario del estudio	35
2.5. Procedimiento de recolección de datos cualitativos	37
2.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
2.5.2. Plan de aplicación de técnicas e instrumentos de procesamiento de datos ...	38
III. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. Consideraciones éticas implicadas en la investigación	39
3.2. Recursos materiales y humanos.....	39
3.3. Matriz metodológica.....	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Resultados.....	42
4.1.1. Sobre la entrevista al personal administrativo y de servicio	42

4.1.2. Sobre las entrevistas al personal docente	44
4.1.3. Sobre las entrevistas a los estudiantes	51
4.1.4. Sobre las entrevistas a los Padres de Familia	57
4.1.5. Conocimiento y experiencia de lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva. Explicitación.	64
4.2. Discusión	70
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	84

DEDICATORIA

A mi maravillosa esposa e hijos, amigos y a toda persona
que ha posibilitado este estudio.

Gracias a Dios, por su bendición y acompañamiento.

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Mirtha Flor Cervera Vallejos,
por su motivación en el compromiso
de la gestión auténticamente humana.

A mi amigo el Dr. Francisco Reluz Barturén
Por su apoyo constante.

RESUMEN

Cuando hay cambios directivos en la organización se desconocen las expectativas que tienen los agentes educativos, y cómo pueden ser atendidos con herramientas estratégicas pertinentes, complicándose en contexto de confinamiento social por pandemia. Por ello, el presente estudio buscó comprender la situación contextual de los agentes educativos de una promotora educativa con sede en la región Piura, mediante el conocimiento de la situación contextual y las expectativas de los mismos, explicitándose la experiencia de lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva escolar durante el COVID-19. Se asumió el paradigma investigativo socio crítico, de enfoque cualitativo, con tipo de investigación descriptivo-propositivo bajo el diseño de observación participante. Para el recojo de datos se usó la entrevista estructurada de respuesta abierta y el fichaje digital, además de las matrices comparativas para procesar los datos. Se concluyó de la situación contextual de temor e incertidumbre y las expectativas de actitud resiliente, disposición de adaptación y positividad, explicitándose la gestión directiva centrada en la persona.

PALABRAS CLAVES: Gestión directiva, gestión educacional, educación en contexto COVID- 19.

ABSTRACT

When there are managerial changes in the organization, the expectations that educational agents have are unknown, and how they can be addressed with pertinent strategic tools, becoming complicated in the context of social confinement due to a pandemic. Therefore, this study sought to understand the contextual situation of the educational agents of an educational promoter based in the Piura region, through knowledge of the contextual situation and their expectations, making explicit the experience of what was carried out as a strategic tool of school management during the COVID-19. The socio-critical research paradigm was assumed, with a qualitative approach, with a descriptive-purposeful type of research under the participant observation design. For data collection, he used the structured open-response interview and digital registration, in addition to comparative matrices to process the data. It was concluded from the contextual situation of fear and uncertainty and the expectations of a resilient attitude, readiness to adapt and positivity, making explicit the directive management centered on the person.

KEYWORDS: Directive management, educational management, education in COVID- 19 context.

INTRODUCCIÓN

Existen distintos tipos de gestión directiva en la educación, tipología que se va configurando con el perfil de personalidad y profesionalidad de cada director que ejerce, y que se va arraigando en el tiempo de gestión, constituyendo incluso un perfil institucional y que influye en el clima organizacional. Sin embargo, cabe preguntarse ¿qué sucede cuando hay cambios directivos en un contexto inesperado como lo es la pandemia de COVID- 19? ¿qué esperan los agentes que conforman la institución con los cambios? ¿Cuánto puede ayudar al nuevo directivo el conocimiento de estas expectativas? Poco se ha investigado sobre el conocimiento situacional de los agentes de una organización como herramienta estratégica directiva, más aún dentro de una realidad inusual por lo multifactorial como lo es el confinamiento social por pandemia. El presente estudio aborda esta temática desde el caso de una Promotora Educativa Privada con sedes en distintas partes del país, pero que se delimitó a la ciudad de Piura.

La praxis de la realidad educativa en sus diferentes niveles y modalidades es compleja, y su gestión directiva no es la excepción; en efecto, como refiere Chacón (2014), la gestión directiva de la educación debe ser comprendida desde el paradigma de la complejidad, puesto que se requiere del reconocimiento de los distintos factores que la componen (los agentes educativos) en sus semejanzas, diferencias y por supuesto también su contexto situacional. Desde otra perspectiva de complejidad, Miranda (2016) alude al constructo “gestión directiva” en el ámbito escolar en el que convergen: el horizonte institucional, el direccionamiento estratégico, el ejercicio del liderazgo directivo, la comunicación organizacional, la cultura institucional, entre otros muchos factores.

Adicionalmente, se encuentra el complejo factor del problema de salud pública que se vive actualmente y que ha impactado en los distintos ámbitos de la sociedad de manera globalizada, en que la educación, sin duda alguna se encuentra involucrada y afectada. Sebastián Plá (2020) refiere que la pandemia producida por el coronavirus al impactar con el cierre de las instituciones escolares, ha suscitado nuevos espacios físicos educativos desde una perspectiva institucionalizada, que se implicaban anteladamente, pero ahora de manera más radical: los domicilios de docentes, maestros y estudiantes como aulas y oficinas, gracias al internet, conjuntamente con los múltiples retos que esto supone.

Para ejemplificar, en España, siendo un país que tiene una mayor inversión en educación que el Perú, la organización Plataforma de la Infancia publicó un informe en el que denuncia

que cerca de 100.000 hogares no disponen de internet y que 500.000 niños/as no tienen ordenador desde el cual pueda acceder a sus clases, lo que dificulta su actividad educativa durante esta etapa de pandemia (Plena Inclusión, 2020).

Según Marion Lloyd (2020), teniendo por fuente el instituto nacional de estadística de México en su último informe referido al 2018, sólo el 45% de los mexicanos cuenta con una computadora y 53% tiene acceso a internet en casa, desde donde en las áreas urbanas, 73% de la población utiliza internet mientras que en las zonas rurales es preocupante la situación de que sólo 4% de las personas cuenta con internet en casa, y es este contexto de acceso de conectividad con que afronta México el problema educativo en pandemia.

En el contexto peruano, la Defensoría del Pueblo (2020) refiere que, según el INEI, a nivel nacional el 38,8 % de los hogares tienen acceso a internet y el 34,2 % tenían computadora, datos que se vuelven críticos con los resultados en los hogares ubicados en el área rural, donde sólo 5,7 % tenían internet y 6,7% contaban con una computadora.

El tema de la conectividad de docentes, administrativos y estudiantes es uno de los aspectos con los que se debe afrontar la gestión educativa en el contexto de pandemia, quizá el más visible, teniendo aspectos latentes más cruciales que un gestor debe conocer para que, teniéndolos en cuenta, pueda establecer estrategias que no aumenten la problemática familiar de los agentes educativos, sino que permita establecer estrategias de gestión al mismo tiempo humanas y eficientes.

Habiéndose determinado la contextualización problemática del estudio, con la finalidad de aportar a la gestión directiva desde la situación vivencial de pandemia es que se planteó la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la situación contextual de los agentes educativos como herramienta estratégica para la gestión directiva durante COVID-19, desde el caso de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura?

Esta investigación se planteó como objetivo general Comprender la situación contextual de los agentes educativos como herramienta estratégica para la gestión directiva escolar durante el COVID-19, desde el caso de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura.

Para alcanzar el objetivo general de la investigación, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la situación contextual de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el COVID-19.

- Conocer las expectativas de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el COVID-19.
- Explicitar desde el conocimiento y la experiencia lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva escolar durante el COVID-19, para una Promotora Educativa Privada con sede en Piura.

Este estudio busca llenar un vacío en el abordaje de la gestión directiva escolar desde el pensamiento personalista, fundamentado en la valoración de la dignidad personal lo que presupone el reconocimiento de la multidimensionalidad de la persona, más aún en el contexto actual del problema sanitario mundial de pandemia.

La problemática que aborda es la complejidad de la gestión educativa, que más de las veces se la comprende desde la efectividad práctica y económica, desatendiendo otras dimensiones de la persona, lo que evidencia la falta de una correcta comprensión de la gestión directiva escolar con rostro humano; puesto que muchas veces se reconoce y valora a la persona en cuanto ejecuta y produce dentro de su centro laboral o de estudio, no siendo revalorada si incumple estos estándares. Por consiguiente, se pretende que al alcanzar los objetivos se pueda constituir una herramienta estratégica de gestión directiva escolar en contexto social adverso como lo es la pandemia por coronavirus.

Por lo expresado, esta investigación tiene relevancia teórica, porque está orientada al estudio de un problema siempre presente en el ámbito educativo como es la gestión directiva en medio de un entorno muy actual como es la situación pandémica pues, al indagar antecedentes directos se descubre que no está siendo abordado suficientemente, afectando de la formación integral de los estudiantes y la labor de docentes y administrativos repercutiendo su contexto familiar. Asimismo, tiene relevancia práctica en cuanto aporta el diseño de una herramienta estratégica de gestión directiva que se viene ejecutando en este contexto.

El estudio se organizó de la siguiente manera: la introducción donde se aborda la temática y se plantea el problema, justificándose la importancia de su realización, así como el planteamiento de objetivos. En el marco teórico se sustenta bibliográficamente en antecedentes y teorías. Luego se presenta la metodología en su paradigma, enfoque, método y diseño investigativo. Finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes del problema

Investigar o querer encontrar una precisión sobre lo que es gestión educativa es una tarea difícil, pero no menos importante es conocer las variables asociadas a éstas y su repercusión en la actualidad; en ese sentido, García, Juárez y Salgado (2018) precisan esta investigación en la educación mexicana, frente a la reforma de enseñanza de ese país centroamericano acontecida en el año 2015. De este modo, los investigadores no escatiman en considerar que el trabajo conjunto de actores directos como directores, profesores, padres de familia y comunidad estudiantil debe ser liderado por un gestor capaz de dirigir en la obtención de un solo objetivo (educación de calidad), pero también haciendo partícipe de este objetivo a actores indirectos como enfermeras, psicólogos y todos aquellos que ayuden a lograr la mejora educativa.

Asimismo, estos investigadores manifiestan que una buena voluntad no es lo suficiente para lograr tal reto; sino que debe haber una relación con las teorías pedagógicas, la consecución de recursos tecnológicos y financieros lo cual beneficie un trabajo articulado, adecuado y sostenible en la gestión conllevando a la consecución del objetivo compartido.

Los investigadores López, López, Martínez y Tobón (2018) en un estudio realizado en México en un marco de gestión directiva y las aproximaciones que podría obtener un nuevo modelo para su organización institucional desarrollada en la educación media superior han planteado como objetivo indagar el impacto que podría generar estos nuevos paradigmas educativos desde una perspectiva socio formativa; asimismo presentar un nuevo patrón institucional lo cual permita mejorar la gestión directiva frente a estos acontecimientos. Los resultados obtenidos demuestran que, la gestión directiva debe estar sustentado por un liderazgo eficiente, con la capacidad de poder gestionar y promover la participación y talento de cada integrante de la comunidad educativa, lo cual va a fortalecer el aprendizaje y su formación profesional.

La formación profesional es uno de los cimientos para obtención de ciertas habilidades y capacidades que requiere un cierto campo de las ciencias y de la realidad misma. En ese sentido, Escamilla (2006) hace un estudio referente a las necesidades de formación de los líderes educativos de las instituciones de educación básica en España. Escamilla se acentúa en la dinámica recurrente del cambio educativo, pues la globalización, los avances tecnológicos, sistemas de gobiernos, etc., han hecho compleja la labor de los directivos y su preparación; esta perspectiva ha llevado al autor a considerar con carácter obligatorio institucionalizar una

instancia educativa que se haga cargo de la preparación y formación a los futuros directores de la educación básica.

Las investigadoras colombianas en Gerencia Social de la Educación, Méndez y Mancipe (2014) estudiaron sobre la importancia de la articulación de los procesos de gestión orientados al mejoramiento de la calidad educativa; asumen que la gestión de las instituciones educativas cuando están bien articuladas ayudan a alcanzar los objetivos y expectativas propuestas; en tal sentido las investigadoras mencionadas consideran que la gestión tiene la tarea de prever el futuro y adelantarse a los problemas que de hecho se puedan suscitar en las instituciones educativas.

Benjumea, Lancheros y Zárate (2015) demuestran que la gestión directiva en la escuela, en el contexto colombiano, se encuentra afectada por diversos factores que la hacen compleja, tales como comprensiones, identidades, características contextuales, perfiles directivos docentes y las políticas educativas, generando siempre relaciones de tensión entre las regulaciones y normativas planteadas en teoría y su aplicación práctica en cada contexto particular; por ello, concluyen que la gestión ha de ser comprendida más allá de lo administrativo y organizacional y tenga en cuenta los diversos factores contextuales en la práctica educativa incluso los aspectos sociales y psicológicos de los agentes educativos.

Sánchez, Rúa y Ternera (2018) evidencian sus estudios en docentes colombianos del departamento del Magdalena frente a las implicaciones para la transformación de las instituciones educativas escolares inteligentes. Para alcanzar dicho objetivo, los investigadores desarrollaron una investigación mixta cuyos resultados muestran que los directivos desarrollan las competencias para la gestión y sobre todo en la realidad de los nuevos escenarios educativos. Por ello, la relevancia del liderazgo es fundamental para transformar realidades educativas que posibiliten nuevas oportunidades en el fortalecimiento del trabajo con la comunidad.

Miranda (2016) centra su investigación en inferir la construcción del concepto de “gestión directiva”, desde sus variables como significaciones, sentidos y comprensiones de las prácticas pedagógicas y administrativas de instituciones colombianas; la comprensión de este estudio se fija en tener nuevos horizontes conceptuales para aquellos que apuntan a este campo. Fijando la complejidad en primera instancia el autor expresa que, tanto el rol y los conocimientos que posee un directivo permiten romper los paradigmas de la gestión, contribuyendo a la actualización de la misma y su organización frente a los cambios existentes. Sierra (2016)

menciona que el liderazgo pedagógico a través de una acción sostenible proyectada al futuro es esencial porque logra alcanzar los proyectos viables del centro educativo en Colombia.

En un estudio realizado en una escuela pública del sur de Chile sobre participación y expectativas de los padres en la educación de sus hijos evidencian que estas variables cumplen un rol protagónico en el proceso educativo de los estudiantes, así lo expresan Sánchez, Reyes y Villarroel (2016). En ese sentido, las expectativas de los apoderados contribuyen al mejoramiento de la gestión, pues, son ellos los que conocen mejor la realidad de sus apoderados; de esta forma los directivos puedan desarrollar estrategias para el mejoramiento de la educación.

En una investigación realizada por Sagredo & Castelló (2019) en Chile, referente a la relación de la gestión directiva y el clima institucional en contextos educativos de personas adultas, se ha evidenciado que no existen estudios específicos sobre este tema, población relevante para el desarrollo económico, educativo y social del país. Por ello, los investigadores chilenos desarrollaron este análisis, teniendo como objetivo conocer la idoneidad entre la gestión, la motivación y el compromiso de docentes en las instalaciones de educación para la población mencionada. Esta investigación concluyó en una percepción positiva de docentes estudiados, lo cual conlleva a una correlación adecuada entre la gestión educativa, la motivación y compromiso docente en la educación de personas adultas.

Para Bravo (2017), desde la realidad chilena, son importantes las buenas prácticas expuestas a través de dimensiones que debe tener el director en las instituciones educativas; además la necesidad del rol del director en la eficacia del desarrollo de la escuela se evidencia en cada una de sus propuestas para solucionar problemas dentro de la escuela.

Ortiz (2014), desde el contexto hondureño, estima que las acciones que realiza el director para asumir el liderazgo en su I.E como gerente educativo es un elemento clave para el logro de las metas propuestas gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica. Asimismo, permite incidir a través del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa. Para ello es importante la transformación de los procesos de la mejora de la calidad educativa en los centros de Educación Básica.

El mejoramiento de la educación ha sido paulatinamente creciente y el son quienes han contribuidos en este progreso. Por ende, se hace factible rescatar el liderazgo de aquellos que se han empeñado en este objetivo común. De esta manera, Valles, Rodríguez, Del Valle, Rojas, y Jiménez. (2017) hacen énfasis en el rol del director para el fortalecimiento educativo,

específicamente en las escuelas primarias de Venezuela. Por ello, tienen como objetivo estudiar la gestión directiva de estas instituciones y como pueden ser utilizadas como herramientas de fortalecimiento educativo. Los resultados obtenidos demuestran un progreso notable de los directivos en estas instituciones, conllevando a que las actividades sean encaminadas al fortalecimiento de valores y crecimiento educativo.

Pacheco (2016) en la ciudad de Arequipa estudió el acompañamiento pedagógico que hacen los directores a los docentes, y la relación que se establece con ellos. Para alcanzar tal objetivo se utilizó el test de acompañamiento y el test de desempeño. La investigación de Pacheco concluyó que existe una relación significativa entre el nivel de acompañamiento pedagógico directivo y el nivel de desempeño laboral docente, lo que significa la importancia de que el directivo ejerza un acompañamiento adecuado y motivador del ejercicio docente.

El liderazgo en el personal directivo transformacional en el contexto puneño, Sardón (2017) describe su potencial en cinco dimensiones: motivación inspiradora, estimulación intelectual, influencia idealizada, consideración individualizada, actuación del director. Todas ellas son parte esencial de las características que debe tener un directivo de escuela.

Díaz (2017) en el estudio realizado en la zona urbana de la ciudad de Iquitos, referente a la calidad de la gestión en el proceso de acreditación en colegios estatales de nivel secundaria demuestra que, los resultados obtenidos mediante un cuestionario aplicado a los agentes educativos: estudiantes, docentes y directivos de las instituciones educativas son alentadores en un 76,5 %. Asimismo, indica la importancia de la gestión educativa y su liderazgo frente al marco de la acreditación y el trabajo en equipo con las unidades informantes.

Llamo (2018) realizó una investigación en la ciudad de Lima, precisamente en el distrito de Ate, con el fin de encontrar correlación entre la Gestión institucional y la Calidad educativa de instituciones emblemáticas; asume que la extensión de la gestión institucional es compleja y cumple un rol relevante en cuanto motivación e implementación del cuerpo directivo. El estudio de Llamo concluye afirmando la indispensabilidad de la gestión institucional para elaborar y poner en práctica los proyectos de la institución.

En la investigación realizada en Piura por Gamboa (2011) con la finalidad de conocer la Gestión educativa de esta ciudad en marco de análisis desde las instituciones educativas. Para lograr dicho propósito el investigador aplicó la técnica de la entrevista como medio de obtención de información. Gamboa enfatiza en una de sus conclusiones con cierta admiración positiva a la resistencia de algunos actores educativos (DREP Y UGEL) que a lo largo de los

tiempos se han caracterizado por cooperar y abrir espacios para la participación consensuada e innovadora de las gestiones educativas llevadas en esta parte del Perú.

Igualmente, en la región Piura, Mena (2017) manifiesta que la inadecuada concepción y manejo de conflictos por parte de los directores de las instituciones educativas pueden acrecentar problemas administrativos. Por ello es necesario su notable solución a los casos que requieran en la administración educativa.

Respecto a los antecedentes referidos a la gestión directiva educacional en tiempos de pandemia, se encontraron los siguientes:

Vivas, Martínez & Solís (2020) realizaron un estudio sobre la administración escolar durante la pandemia en el contexto chileno aplicando un instrumento en escala Likert con confiabilidad Alpha de Cronbach al 0.93 a administrativos y docentes, arrojando que los procesos administrativos de organización y control en el ámbito escolar durante la pandemia no se están llevando a cabo adecuadamente con consecuencias negativas en la institución, además que el estilo gerencial empleado es autocrático, por la casi nula participación activa del personal en el proceso educativo y los docentes consideran que su director no tiene la preparación necesaria para gerenciar la institución. Situación que al decir de las investigadoras es propia de una respuesta reactiva a una situación de desconcierto como lo es la pandemia, en donde se trastocan la normalidad de los procesos de gestión que se ejecutan habitualmente.

Para Kochen (2020), desde la experiencia argentina, la gestión directiva de instituciones educativas públicas en pandemia, debe atender y planificar teniendo en cuenta a quienes eventualmente han quedado fuera del sistema, tratando de suplir las deficiencias principalmente de índole tecnológica, buscando garantizar la incorporación de tecnologías a la comunidad educativa, con participación de docentes y familia. Asimismo, refiere que siendo de por sí complejo el ejercicio directivo, la pandemia lo ha exponenciado, recomendando que los directores acompañen a los estudiantes estando “cerca de la comunidad educativa, cerca de las familias, consolar a niños y niñas que han perdido familiares, revisar con los docentes nuevas estrategias” (p.13) tratando de equilibrar entre la normativa y el contexto en que se vive.

Igualmente, en Argentina, Dussel, Ferrante y Pulfer (2020) realizaron una recopilación de escritos de decenas de autores cuyo hilo conductor de reflexión es la gestión escolar en tiempos de pandemia. Entre las reflexiones más destacadas que refieren apunta a la necesidad de reconstrucción multisectorial de la escuela, en donde el directivo y gestor de las instituciones educativas debe ejercer un rol protagónico.

En la realidad centroamericana, el Gobierno de México (2020) a través de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, dieron recomendaciones para contribuir a las acciones emprendidas por las autoridades educativas del país, el magisterio y el conjunto de actores escolares en medio de los retos en los que el principal aprendizaje es integrar más la escuela y la familia en sus roles protagónicos de formación personal y de construcción de ciudadanía.

Dentro de la misma línea del Gobierno de México (2020) y de Kochen (2021) los investigadores peruanos Reluz-Barturén y Palacios-Alva (2021) infieren que si bien es cierto que las políticas educativas de los países latinoamericanos, los gestores de la educación y los educadores se preocupan por la educación de los escolares de los distintos niveles y modalidades, también es cierto que se viene trabajando de manera focalizada en grupos etarios, pero no de manera integral, en algo imprescindible como lo es la educación emocional en el ámbito familiar, puesto que en este tiempo de pandemia y después de ella, es la familia donde se ha concentrado como espacio y como vínculo el proceso educativo, sin embargo viene dejándose de lado.

1.2. Bases teórico científicas

Como parte del estudio de esta investigación se ha creído conveniente tratar de describir, explicar y fundamentar las principales bases teóricas de la gestión educativa, las herramientas de gestión y el papel de las promotoras educativas, considerando el contexto de la pandemia originada por el COVID-19.

1.2.1. Agentes educativos

Los agentes educativos son aquellas personas que están involucrados de forma directa o no en el proceso de formación de los estudiantes, tales como el profesor, el director, los administrativos, etc.:

... nombra agentes educativos a todas las personas que interactúan de una u otra manera con el niño y la niña, agencian su desarrollo, aunque no lo hagan intencionalmente. Por esto se les llama agentes educativos, los cuales, desde la política nacional de cero a siempre, son pensados como actores protagónicos en la atención integral de niños y niñas. (García, Hernández y Estrada, 2018, p. 154)

Estos agentes educativos, si bien pueden ser enmarcados en los miembros que conforman la institución educativa, en realidad abarcan más personas. Así lo afirman Araque, Ramírez y Velázquez (2012) y Touriñán (2010) al decir que la educación no solo es influenciada y direccionada por aquellos que están inmersos en las aulas o direcciones, sino que además incluye a la familia y la comunidad.

La familia es considerada agente educativo porque es el primer lugar donde el estudiante recibe educación. En ella se aprenden conocimientos básicos y prácticos, valores y relaciones interpersonales, como refiere Reluz-Barturén (2014) siguiendo al pensamiento tomista, son los padres los que conceden a sus hijos tres supremos bienes: su existencia, su cuidado biológico y su enseñanza. En el hogar, los padres de familia, a pesar de no ser profesionales en pedagogía, conocen y aplican formas por las cuales sus hijos aprenden diversas competencias (Touriñán, 2010).

Además, los padres de familia no actúan de manera aislada al momento de formar a sus hijos, sino que intercambian experiencias con la institución para enriquecer la educación de los estudiantes dentro y fuera de la escuela. Así lo afirma la Secretaría de Educación Pública (2017) al decir que: “La labor del agente educativo no se limita al círculo inmediato de interacciones con los niños; con su disposición de acompañamiento y escucha, también establece relaciones con las madres y los padres de familia al compartir las experiencias de crianza.” (p. 182)

En el caso de la sociedad, esta es considerada un agente educativo porque es la más interesada en formar buenos ciudadanos no solo en el ámbito profesional sino también moral. En la medida que se logre ese objetivo, se asegura el progreso no solo de la sociedad local sino también nacional. (Molina, 2007; Touriñán, 2010)

Según Molina (2007): “La ciudad comienza a ser reconocida como un agente directo de educación que interviene con sello propio... en el terreno educativo con el objeto de abordar aquellas necesidades educativas que no son adecuadamente atendidas.” (p. 45) Es decir, que la sociedad, a través de las entidades gubernamentales (como el Ministerio de Educación) destinadas al establecimiento de políticas educativas busca no solo atender los requerimientos de los estudiantes sino también aquellos que urgen a la sociedad y al país, como la innovación, la solución a problemas u conflictos, entre otros, a fin de alcanzar su máximo desarrollo.

Considerando esto, tanto la sociedad como la familia intervienen en el proceso formativo de los estudiantes. El primero establece las competencias y capacidades que se quieren formar

para atender las necesidades de la nación y los educandos, y el segundo pone las bases humanas y morales para el logro de los mismos.

Sin embargo, la presencia de ambos agentes requiere de la escuela para alcanzar sus cometidos ya que es en ella donde se ponen en obra las políticas educativas, se buscan superar los problemas personales y comunitarios a través de los conocimientos y la innovación, se plantean la praxis de los valores humanos y se mejoran las relaciones intrapersonales e interpersonales. De ahí la importancia que la escuela como agente educativo desarrolle desde sus directivos una gestión que permita el logro de los objetivos del Estado, la familia y los estudiantes.

1.2.2. Gestión directiva escolar

La gestión escolar es el conjunto de acciones administrativas y pedagógicas planteadas por el Estado que aplican los directivos en una institución educativa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, apoyándose y trabajando en conjunto con los administrativos, profesores, padres de familia y apoderados:

... se asume el proceso de gestión escolar como el conjunto de estrategias de acción diseñadas con el objeto de dirigir un plantel, en atención a parámetros de calidad relativos a eficacia y eficiencia, y en la consideración de que se incluyen todas las funciones y actividades cumplidas en la organización: tanto administrativas como pedagógicas. (Corredor, 2000, p. 24)

El Ministerio de Educación define también la gestión escolar como:

... el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí –que moviliza a toda la comunidad educativa organizada- y cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados que abarcan el logro de los aprendizajes, y el aseguramiento del acceso y la permanencia en la EB de las y los estudiantes, con el liderazgo pedagógico del directivo. (MINEDU, 2019a, p. 9)

Para que la gestión escolar alcance el logro y la mejora de los aprendizajes, asegure el derecho y el acceso a la educación, y la permanencia de los estudiantes, disminuyendo o eliminando la deserción escolar, se establecen cinco objetivos o compromisos. Estos compromisos de gestión “son prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las

instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes.” (MINEDU, 2015a, p. 12)

Según MINEDU (2016) y MINEDU (2018), los cinco compromisos de gestión son el progreso anual de los aprendizajes, la retención anual de los estudiantes, el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, y la gestión de la convivencia escolar.

- **Compromiso 1: progreso anual de los aprendizajes.**

El compromiso uno de gestión orientado al progreso anual de los estudiantes, tiene por fin orientar a toda la comunidad educativa a asegurar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes a lo largo del tiempo, a alcanzar los logros previstos, y a desarrollar las competencias y capacidades establecidas en el Currículo Nacional, tomando como base los resultados de las evaluaciones que se realizan en la escuela y en la Evaluación Censal. (MINEDU, 2015a; MINEDU, 2016)

Según MINEDU (2018), los indicadores que mostrarían el cumplimiento de este compromiso son:

- Incremento de estudiantes que obtienen logro destacado en las evaluaciones que desarrolla la escuela y los censos nacionales.
- Incremento de estudiantes que obtienen el nivel satisfactorio en las evaluaciones estandarizadas y en aquellas que desarrolla la escuela y los censos nacionales.
- Reducción del número de estudiantes que se ubican en el nivel de inicio en las evaluaciones que desarrolla la escuela y los censos nacionales.
- Reducción del número de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en las evaluaciones estandarizadas o en las que desarrolla la escuela y los censos nacionales.

En suma, el primer compromiso busca que los estudiantes alcancen las competencias que les corresponde según el nivel educativo en que se encuentran, considerando los resultados obtenidos a través de diversas evaluaciones. Sin embargo, esto solo se puede lograr si es que los otros compromisos de gestión de desarrollan adecuadamente.

Compromiso 2: retención anual de los estudiantes.

El compromiso dos destinado a la retención anual de los estudiantes busca asegurar que el colegio mantenga o aumente el número de estudiantes en la institución, a fin de evitar la deserción escolar y asegurar que el colegio desarrolle estándares de calidad y haga que sus educandos logren las competencias que les corresponde. Así lo da a conocer MINEDU (2015b) al decir que este compromiso:

Es la relación que existe entre la cantidad de estudiantes que se mantienen matriculados en el transcurso del año lectivo y la matrícula inicial del año siguiente. Por ello, la Institución Educativa deberá lograr la permanencia de las y los estudiantes en las aulas y garantizar la culminación de los ciclos y niveles del currículo escolar en el tiempo previsto, así como el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos correspondientes. (p. 32)

Para MINEDU (2015a), MINEDU (2016) y MINEDU (2018), los indicadores que permitirían a la institución saber si se alcanzó este compromiso o no, son si el porcentaje de estudiantes que culminaron el año escolar es el mismo o aumentó a finales del año siguiente, y el porcentaje de asistencia de los estudiantes durante el año escolar. Para corroborar ello, se tendría que utilizar como fuentes de información los registros de la institución, las nóminas de matrícula, el SIAGIE y las actas de evaluación.

Este segundo compromiso es importante porque la escuela da pase a que los estudiantes hagan uso del derecho a la educación (ya que es un derecho fundamental que asegura su formación integral) e impulsa a que la institución se empeñe en ofrecer un buen servicio educativo, lo cual asegura la demanda de vacantes para el año escolar.

- **Compromiso 3: cumplimiento de la calendarización planificada.**

El compromiso tres orientado al cumplimiento de la calendarización planificada en la institución, “moviliza a la comunidad educativa hacia la optimización y el aprovechamiento del tiempo en la ejecución de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí: la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral.” (MINEDU, 2016, p. 31)

Es decir que este compromiso busca que en la escuela se desarrollen todas las actividades planificadas en los diferentes documentos que la rigen, como el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres, entre otros, y que cada área con sus respectivos cursos y docentes cumplan sus horas establecidas.

Para MINEDU (2018), las acciones que debe realizar la escuela para alcanzar el logro de este tercer compromiso son:

- Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización (incluyendo la prevención de situaciones que afecten su realización).
- Gestión de la matrícula sin condicionamiento.
- Seguimiento de la asistencia y puntualidad de los directivos, administrativos, docentes y estudiantes.
- Gestión y mantenimiento de los espacios de la institución para asegurar el bienestar de los estudiantes y demás miembros de la escuela.
- Entrega oportuna de materiales y recursos educativos.

El cumplimiento de este compromiso asegura que los estudiantes puedan matricularse sin dificultad, las competencias se afiancen más en ellos, ya que se cumplen los tiempos adecuados para mejorar sus aprendizajes, se les entregue el material adecuado para aprender, y cuenten con espacios ambientados y libres de riesgos.

- **Compromiso 4: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.**

El compromiso cuatro destinado al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica tiene por fin asegurar el seguimiento de la praxis docente en las aulas para mejorar el proceso de enseñanza. Así lo manifiesta MINEDU (2019a), al decir que este compromiso:

...permite que el equipo directivo y docente de las I.I.EE., o quienes asumen sus funciones en los programas educativos, desarrollen acciones orientadas al mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en la planificación, conducción-mediación, evaluación formativa, a través de las prácticas de gestión... (p. 19)

Según MINEDU (2018), las prácticas de gestión que permitirían el logro de este compromiso son:

- Generar espacios de trabajo colegiado.
- Promocionar la tutoría.
- Analizar los progresos de los estudiantes para establecer nuestras estrategias de enseñanza.
- Monitorear las prácticas docentes utilizando rubricas de observación.

En relación a esta última actividad destinada al monitoreo de los profesores cuando desarrollan sus sesiones de clases y planifican sus actividades, MINEDU (2016) indica que en las rubricas de observación de las clases se debe considerar si el profesor:

- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.
- Promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico.
- Propicia el respeto y la proximidad.
- Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.

- Retroalimenta a los estudiantes.
- Regula positivamente la conducta de los estudiantes.

En pocas palabras, el cuarto compromiso tiene por fin mejorar el proceso de enseñanza desarrollado en el colegio en las sesiones de clase y la tutoría, a fin de que los estudiantes alcancen los objetivos trazados en la escuela, desarrolle sus capacidades, y logren su formación integral.

- **Compromiso 5: gestión de la convivencia escolar.**

El compromiso cinco orientado a la gestión de la convivencia escolar, tiene por fin crear un ambiente democrático en el que se respete a todas las personas sin excepción, con la finalidad de formar valores humanos y cívicos. MINEDU (2018), lo manifiesta así:

La gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía democrática e intercultural, una valoración positiva de la diversidad y la eliminación de toda forma de violencia en la escuela. (p. 36)

Para lograr este cometido, la institución educativa, encabezada por el director, debe promover y fortalecer los espacios de participación de todos los miembros que conforman la escuela (directivos, profesores, administrativos, padres de familia y apoderados) ya sea a través del CONEI, la APAFA, los comités de aula u otras organizaciones, la elaboración de normas de convivencia, y promoviendo los juegos florales, los deportes, la limpieza de los ambientes de la escuela, etc. (MINEDU, 2019a)

Además, con el apoyo del comité de TOE, el director ha de crear un ambiente de prevención y atención frente a casos de violencia escolar, de tal manera que no solo se formen a los miembros de la escuela en esta materia, sino que también se creen aliados estratégicos con instituciones de la comunidad (como la comisaría y la DEMUNA), se registren los casos de violencia en el Libro de Registro de Incidencias y en el portal SíseVe, y se comuniquen a las autoridades pertinentes un hecho de violencia grave que pueda involucrar a un mayor de edad. (MINEDU, 2018; MINEDU, 2019a)

En resumen, el quinto compromiso de gestión escolar busca que los estudiantes junto al resto de la comunidad educativa se sientan seguros en la institución, y desarrollen habilidades sociales para que se genere un clima óptimo que permita la mejora de los aprendizajes, y a largo plazo, cree ciudadanos democráticos e inclusivos.

Finalmente, los cinco compromisos de gestión, que son el progreso anual de los aprendizajes, la retención anual de los estudiantes, el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, y la gestión de la convivencia escolar, tienen por finalidad crear un lugar adecuado en la institución para que se logren los objetivos previstos para el año escolar y permitir que los estudiantes alcancen las competencias y capacidades que les corresponde según el ciclo al que pertenecen.

Sin embargo, para que estos cinco compromisos no solo sean ejecutados sino también planificados adecuadamente, a fin de que respondan a las necesidades de la institución y sus miembros y puedan analizarse para futuras mejoras, se han de plasmar en las herramientas estratégicas de gestión educativa.

En el contexto chileno, el Equipo Mesa Social COVID-19 de la Pontificia Universidad Católica de ese país, consideraron que en una situación de crisis tal como lo acarrea la pandemia, las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades deben aprender a gestar sobre la marcha al ser un contexto tan nuevo como imprevisto donde debe primar un ejercicio de liderazgo de gestión escolar que pueda conectar, contener, colaborar, capacitar y confiar como principales procesos de gestión directiva (Montecinos, Uribe y Volante, 2020).

1.2.3. Herramientas estratégicas de gestión directiva

Las herramientas de gestión educativa son un conjunto de instrumentos por los cuales se conciben, planifican, coordinan, ejecutan, evalúan y retroalimentan las políticas educativas y el ingreso, promoción y permanencia de todos aquellos que se ven involucrados de manera directa o no en el proceso educativo (directivos, administrativos, profesores y estudiantes), con la finalidad de que exista no solo coherencia entre los ideales y las actividades escolares sino también para asegurar el logro de objetivos de la institución y la mejora de los aprendizajes. (Mujica, 2016)

En el contexto de pandemia, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) proyecta que después de la experiencia del coronavirus los gobiernos a través de sus ministerios de salud, de economía y de educación han de verter todos sus esfuerzos para la reducción del hacinamiento escolar, el idóneo funcionamiento de los servicios básicos con el mantenimiento de la calidad educativo, más aún en las áreas periurbanas y campestres, no bastando la preocupación de los aprendizajes, lo que conlleva a trabajar integralmente las herramientas estratégicas de gestión directiva, de acuerdo a lo que la nueva normalidad exigirá.

En el Perú, según MINEDU (2019b), las principales herramientas estratégicas de gestión directiva son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI).

1.2.3.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de mediano plazo (cuya duración es de 3 a 5 años) elaborado por toda la comunidad educativa, liderada por el director y la comisión de calidad, innovación y aprendizajes, que busca mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes y su ingreso y permanencia a la Educación Básica, y poner las bases para la elaboración del PAT, el PCI y el RI. (MINEDU, 2019c)

Según MINEDU (2019b) y MINEDU (2019c), el PEI debe contener cinco partes bien distinguidas:

- La identidad de la institución educativa, que incluye no solo los datos de la escuela sino también su misión, visión, principios y valores institucionales.
- El diagnóstico de la gestión escolar, en la que se analizan íntegramente los cinco compromisos de gestión, a fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la escuela, para superarlas o mejorarlas.
- Los objetivos retadores de mediano plazo que se plantea la institución, que tienen que concordar con la identidad, el diagnóstico de la escuela y la propuesta de gestión, y que se deben cumplir anualmente.
- La propuesta pedagógica, que da a conocer la manera en que se desarrolla la enseñanza de los estudiantes, considerando el PCI, el Currículo Nacional de Educación Básica y los documentos de gestión educativa de la localidad y la región.
- La propuesta de gestión, que da a conocer los nuevos planteamientos de la gestión escolar, guiadas por los cinco compromisos, los cuales se desarrollarán en los años que tenga de vigencia el PEI, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el logro de objetivos institucionales plasmados en el documento.

Considerando esto, el PEI es la herramienta de gestión base que otorga una identidad a la escuela, analiza la situación real de la institución, permite el desarrollo de los otros documentos de gestión, el desenvolvimiento adecuado de las actividades institucionales, de tal manera que exista coherencia entre lo realizado y lo documentado, y se encauce las acciones escolares a la formación integral de los estudiantes, según las necesidades locales, regionales y nacionales.

1.2.3.2. El Plan Anual de Trabajo (PAT)

El PAT “es un instrumento de gestión que permite concretar lo definido en el PEI a través de las actividades que serán desarrolladas durante el año lectivo.” (MINEDU, 2019c, p. 40) Es decir, que es un documento de corto plazo que explica detalladamente las actividades que se realizarán en la escuela para lograr los objetivos trazados en el PEI, considerando los compromisos de gestión escolar.

MINEDU (2015b) afirma que, para la elaboración del PAT, “se requiere la participación activa, reflexiva, propositiva, de todos los miembros de la comunidad educativa y el CONEI asumiendo con responsabilidad el rol que les corresponde.” (p. 65) Con ello, se afirma que el PAT para que responda no solo a lo planteado en el PEI sino también a las necesidades de los estudiantes y la institución, debe considerar la opinión de todos aquellos que se encuentran inmersos en el proceso de enseñanza. Esto con el fin de articularlo con el PEI y contextualizarlo, ya que de esa forma se mejora el proceso de enseñanza.

Además, según MINEDU (2015b), MINEDU (2016), MINEDU (2019b), MINEDU (2019c), el PAT debe tener como mínimo los siguientes elementos:

- Datos generales de la institución educativa.
- El diagnóstico de la institución educativa, en la que se encuentran analizados los cinco compromisos de gestión escolar.
- Los objetivos y metas a alcanzar en el año escolar, considerando cada compromiso de gestión.
- Las actividades específicas a realizar en todo el año lectivo, considerando las comisiones (como la comisión de Gestión de Recurso Educativos y Mantenimiento de Infraestructura, Comisión de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres, comité de Tutoría y Orientación Educativa, etc.) y sus responsables.
- La calendarización de las horas lectivas según la modalidad de la Educación Básica, el nivel y el ciclo escolar.

En pocas palabras, el PAT es la concretización del PEI en tres o cinco años, según la duración de este último documento (es decir, el PEI se logra con cinco o tres PATs). Además, permite el análisis más específico de la manera en que se están desarrollando los compromisos de gestión, puesto que se analizan cada año. Este análisis permite proponer actividades consensuadas con toda la comunidad para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y alcanzar lo establecido en el PEI.

1.2.3.3. El Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)

El PCI es “un documento que responde a los fines y objetivos de la educación nacional y regional con un modelo organizativo que cada escuela ideará, de acuerdo a las necesidades e intereses de los diferentes actores” (Vallejo, 2020, p.118) Es decir, es un instrumento de gestión escolar que contextualiza las indicaciones nacionales y regionales entorno a la educación, según las necesidades de la escuela y la situación social en que se encuentra inmersa.

El PCI de una escuela tiene como base el Currículo Nacional de la Educación Básica. Este último, pasa por una diversificación la cual es realizada por el director, los profesores de la institución y el resto de la comunidad educativa, en el marco de las normas establecidas por la Gerencia Regional de Educación (GRE) y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). (MINEDU, 2019c)

El proceso de diversificación es muy importante dentro del PCI porque permite que los objetivos de la Educación Básica superen “la problemática filosófica, epistemológica, pedagógica, social, antropológica, entre otras, bajo una perspectiva holística, interdisciplinaria para afianzar y sustentar los procesos y acciones relacionados con el ideal de formación integral que se persigue.” (Vallejo, 2020, p.127)

Según MINEDU (2019c), el PCI contiene:

- El plan de estudios de la institución según la modalidad de Educación Básica, el nivel, el ciclo y otras características que se consideren importantes.
- Orientaciones pedagógicas para la planificación curricular, la mediación para el aprendizaje y la evaluación formativa de los estudiantes.

En suma, el PCI es un instrumento de gestión elaborado por la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, que contiene la concretización de los ideales que tiene el Estado, la región y la localidad entorno a la educación, y la contextualización del Currículo Nacional de la Educación Básica, para atender mejor las necesidades de la escuela y sus estudiantes, y así lograr los objetivos trazados y la mejora de los aprendizajes.

1.2.3.4. El Reglamento Interno (RI)

El RI es un instrumento de gestión escolar cuyo fin es regular la organización y conducta de todos los miembros que conforman la institución, manifestando los deberes y derechos que le corresponden, en un marco democrático. Así lo manifiesta MINEDU (2020a) al decir que:

El RI es el instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral de la IE. Para ello, establece las tareas y responsabilidades de todos los integrantes de la comunidad educativa y comunica los derechos de cada uno de ellos a fin de promover una convivencia escolar democrática. (MINEDU, 2020a, p. 11)

En relación a la vigencia del RI, este no posee tiempo límite, pero “Su evaluación y actualización es anual, aunque puede ser revisado y reajustado periódicamente, sujeto a los hechos que alteren o pongan en riesgo la convivencia escolar favorable al desarrollo de los aprendizajes” (MINEDU, 2019b, p. 6)

El RI se caracteriza por ser participativo, ya que involucra a toda la comunidad educativa para su elaboración; flexible, porque se adapta a las necesidades propias de la escuela; preciso, debido a que tiene el contenido necesario para la institución sin caer en redondeos; y contextualizado, ya que atiende los niveles educativos considerando las diferencias y necesidades de los estudiantes. (MINEDU, 2020a)

Para MINEDU (2019b), el RI contiene los siguientes elementos:

- Los procedimientos de actuación y de comunicación aplicables en la escuela por los miembros que la conforman.
- Las normas de convivencia de la institución consensuadas por los miembros de la escuela.

Finalmente, el RI es el instrumento de gestión que surge del consenso de la comunidad educativa que se actualiza según las necesidades de la escuela y que no solo regula la conducta en la institución, sino que también especifica los deberes y derechos de todos los miembros que la integran, a fin de generar un buen clima institucional y así se den las condiciones para que los aprendizajes mejoren en un marco de respeto, inclusión y democracia.

Estos cuatro instrumentos de gestión que son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Reglamento Interno (RI), los cuales son desarrollados con el liderazgo del director, permiten el buen funcionamiento de la escuela, hacen que exista coherencia entre las aspiraciones y acciones de la institución y el gobierno, establecen relaciones entre todos los miembros de la institución, y hacen que se logre la mejora de los aprendizajes.

No obstante, si bien el liderazgo del director es un elemento importante para la elaboración, aplicación y evaluación de estas herramientas, esto responde al contexto de una institución educativa nacional o pública. En el caso de las escuelas privadas, si bien esta

responsabilidad recae en un director, el agente principal del liderazgo la tiene el promotor o propietario de dicha escuela.

1.2.4. Promotoras educativas

El promotor educativo “es la persona natural o jurídica que constituye una institución educativa privada para conducirla y promoverla” (Poder Ejecutivo, 2020, p.4) Esto quiere decir que el promotor es el dueño o propietario legal de una escuela privada, al que le concierne la promoción y dirección de la misma, según su parecer.

MINEDU (2020b) da a conocer que el promotor o propietario de la institución a ser una persona que respeta la ley y “no debe tener antecedentes penales ni judiciales ni estar comprendido dentro de los alcances de las Leyes N° 29988 y N° 30901, o normas que las modifiquen o sustituyan.” (p. 44) Esto debido a que, si la principal autoridad escolar no practica las normas legales que rigen la vida civil, difícilmente ejecutará acciones educativas que respondan a las necesidades de los estudiantes, y solo buscará sus beneficios y se desarrollará en la informalidad.

En relación a las funciones del promotor dentro de la institución educativa privada, según INDECOPI (2014), Poder Ejecutivo (2020) y MINEDU (2020), son:

- Establecer la línea axiológica e institucional, respetando la Constitución Política del Perú y la Ley General de Educación.
- Desarrollar la gestión pedagógica, institucional, administrativa y económica.
- Establecer los regímenes económicos, ingresos, pensiones y becas.
- Determinar -con el director- la duración del periodo escolar, la propuesta pedagógica, y la evaluación y control de estudiantes.
- Administrar los recursos humanos, el personal directivo, docente, administrativo y de servicios.
- Implementar, mejorar y ampliar la infraestructura de la institución y el equipamiento educativo.
- Incentivar y promover proyectos de innovación pedagógica y de gestión.
- Establecer relaciones con los padres de familia y exestudiantes.
- Fusionar, transformar, establecer, disolver y liquidar filiales, sucursales, sedes o anexos según lo disponga la ley.
- Otras actividades propias de la dirección, organización, administración y funcionamiento de la institución educativa privada.

Considerando esto, el promotor, además de ser el propietario de la institución educativa privada, es el responsable de que todas las acciones que se desarrollan en el colegio se lleven a cabo adecuadamente y, al mismo tiempo, estos procesos y servicios sean de calidad, ya que dependiendo de la manera en que ofrece este servicio y según la oferta que brinde a los consumidores, padres de familia o apoderados, la institución crecerá.

Esto significa que el promotor educativo, a fin de responder o superar las expectativas de la demanda de la población en materia educativa, debe invertir económicamente en la mejora no solo de la infraestructura o los materiales educativos de la escuela sino también en la formación y desempeño de sus recursos humanos, ya que de estos últimos –siendo los profesores los actores principales- depende la manera en que se brinda la calidad del servicio.

Sin embargo, las estrategias de gestión que se plasman para mejorar el servicio educativo dentro de la educación presencial se vieron detenidas a nivel nacional debido a la pandemia provocada por el COVID-19, trayendo como consecuencia una reinversión en la gestión y el financiamiento de la educación privada.

1.2.5. Situación de Pandemia y educación

Debido a la pandemia originada por el COVID-19, la educación cambió rotundamente en la manera en que se desarrollaba habitualmente, es decir, pasó de ser presencial a virtual o a distancia, a fin de evitar la propagación del nuevo virus Sars. Con ello, se garantizó que la formación de los estudiantes no se detenga y así llegase a todos, sin excepción, ya sea a través de la televisión, la radio, las plataformas virtuales, los programas de videollamadas, etc.

Esta decisión tomada por las autoridades gubernamentales se fundamentó considerando lo establecido en la Constitución Política del Perú en el Art. 16 que establece que el Estado debe “... asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas.” (Congreso de la República, 2017, p. 8), y lo que indica el art. 14 en su quinto párrafo que “Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural.” (Congreso de la República, 2017, p. 7),

Esta modalidad no presencial, que de por sí no es nueva, ya que la Ley General de Educación N° 28044 en su artículo 27 la señala como una manera por la cual se puede desarrollar la formación de los estudiantes y “tiene como objetivo complementar, reforzar o

reemplazar la educación presencial” (MINEDU, 2003, p. 11), es comprendida como una forma por la cual los docentes y sus estudiantes desarrollan aprendizajes desde ubicaciones geográficas diferentes, y tiempos separados, pero utilizando medios de comunicación propios del contexto, y con una guía tutora que les permite solucionar dudas o reforzar lo aprendido:

... se trata de una modalidad educativa caracterizada por la interacción diferida en el tiempo y/o separada en el espacio entre los actores del proceso educativo, facilitada por recursos educativos y un sistema tutorial de apoyo que hacen posible el aprendizaje autónomo de los participantes.” (MINEDU, 2017, p. 13)

Los medios de comunicación juegan un papel muy importante, ya que poseen una relación profunda con la pedagogía. Educación y comunicación, según Ávila (2012): “... tienen puntos de encuentro; su filosofía está basada en el diálogo y la interacción lo que genera una forma de relacionarse, de reflexionar para la construcción de significados compartidos mediante una negociación constante entre los participantes, e implica horizontalidad,” (p. 235)

Esto significa que los medios de comunicación, ya sea, la televisión, la radio, libros o el Internet (a través de las redes sociales, WhatsApp, Zoom, campus virtuales, Blogs, etc.) ya no son recursos tecnológicos secundarios para la mejora de los aprendizajes, sino más bien han pasado a ejercer el ambiente principal de la educación, porque es ahí donde profesor y estudiante establecen diálogos, y pueden construir el conocimiento.

Las instituciones educativas, especialmente las de carácter privado, tuvieron cambios significativos no solo en la pedagogía sino también en la gestión, debido a que teniendo ingresos económicos que superan en gran medida a los que tiene una escuela pública, debían ofrecer medios tecnológicos más sofisticados para el proceso de enseñanza, pero al mismo tiempo tenían que disminuir las pensiones porque no todos los servicios educativos se brindaban.

Entonces, para asegurar la transparencia de la gestión educativa, se estableció el Decreto Legislativo N° 1476, que indica en su artículo 5 que las escuelas privadas deben realizar e informar de los descuentos realizados en la pensión, según el servicio que se brinda:

Las instituciones educativas privadas informan sobre el costo de cada una de las prestaciones incluidas en el pago de la cuota de matrícula y de las pensiones, desagregando aquellos conceptos que pueden ser brindados de manera no presencial y aquellos que no. (Poder Ejecutivo, 2020, p. 3)

Y en el artículo 6, indica que las instituciones privadas no deben cobrar por los servicios que no se brindan o no correspondan a la educación virtual:

Las instituciones educativas privadas no pueden cobrar por las prestaciones que se han dejado de brindar producto de la emergencia sanitaria por el COVID-19, así como tampoco por nuevos conceptos que no se encuentren vinculados con la prestación del servicio educativo no presencial. (Poder Ejecutivo, 2020, p. 4)

Como consecuencia, en las instituciones educativas privadas disminuyeron los ingresos económicos, algunos estudiantes fueron trasladados a instituciones públicas por no tener la capacidad de pagar las mensualidades (a pesar de que estas se rebajaron), los sueldos de los trabajadores se vieron disminuidos notoriamente, se cancelaron contratos, entre otras cosas.

Bajo este panorama, las instituciones educativas privadas requieren de nuevos métodos de gestión que no solo aseguren el cumplimiento de los compromisos de gestión y, por consiguiente, una mejora de los aprendizajes a través de los medios de comunicación digitales, que garantiza una buena publicidad a la hora de promover matriculas para el nuevo año académico, sino también el pago adecuado a aquellos que se ven inmersos de manera directa o no en el proceso de enseñanza (directivos, profesores y administrativos).

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1. Paradigma, método y diseño de investigación

En función de cómo se planteó la presente investigación, se asumió el paradigma socio crítico porque va más allá de la reproducción conceptual y va creando nuevos constructos a partir de la observación de la realidad (Gamboa, 2011); pues, como refiere Díaz & Pinto (2017) este paradigma tiene un carácter autorreflexivo cuyo conocimiento se va construyendo a partir de la observación social y sus necesidades a fin de suscitar la participación y transformación social. En efecto, esta investigación observa la realidad educativa desde una promotora, en medio del contexto social del COVID- 19 para proponer una gestión directiva que responda a esta circunstancia.

Esta investigación asumió la metodología cualitativa, porque no aborda el fenómeno estadísticamente, sino que, parte de la observación fenoménica y las percepciones de los participantes haciendo uso de la intersubjetividad (Salgado-Lévano, 2007), por lo que recolectó datos a través de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas. Por lo expuesto, el tipo de investigación es descriptiva-propositiva bajo el diseño de observación participante (OP). Fue descriptiva porque se recolectó información fundamental y relevante para caracterizar el objeto de estudio (Bernal, 2010) o fenómeno estudiado (FE), que ayude a la gestión en el contexto vivenciado. Fue propositiva porque explicitó desde el conocimiento y comprensión situacional estrategias de gestión en medio del contexto social de pandemia.

Respecto al diseño de observación participante, se asumió porque el investigador al mismo tiempo es colaborador de la institución educativa; y según Ortiz (2015), en este tipo de diseño investigativo “el investigador mira, escucha y participa del fenómeno estudiado en su contexto real, vive el fenómeno, lo experimenta en primera persona, vive cómo y con las personas que desea estudiar, busca la “visión desde dentro” (s/p). El diagrama es el siguiente:

Gráfico 01: Diseño de investigación

OP --- FE--- CC --- EG

Donde:

OP, corresponde al observador participante, FE el fenómeno de estudio, desde donde se obtienen conocimientos y comprensión (CC) para luego explicitar estrategias de gestión (EG).

2.2. Hipótesis

Al tratarse de una investigación de metodología cualitativa, siguiendo las explicaciones teóricas de metodólogos, no se formuló hipótesis, puesto que ellos afirman que en los estudios de enfoque cualitativo no siempre se formula una hipótesis a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles, a la espera de aquella que emerja del estudio de los datos (Martínez, 2006; Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Amaiquema, Vera y Zumba, 2019).

2.3. Sujetos de investigación

En el contexto de la investigación, los sujetos bajo estudio son los agentes educativos (docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia o apoderados), diferenciados de la siguiente manera:

Tabla 02: Sujetos de investigación

Sujetos de investigación (población)		Sujetos de investigación entrevistados (Muestra)	
Personal Administrativo y de servicios	4	Personal Administrativo y de servicios	1
Personal Docente	39	Personal Docente	27
Estudiantes	605	Estudiantes	44
Padres de familia	450	Padres de familia	35

Fuente: Nóminas de gestión de la Institución educativa.

De manera análoga a la investigación cuantitativa, se aplicó la técnica de muestreo que es el proceso por el cual se obtiene una muestra desde una población y debe tener representatividad, siguiendo a Otzen & Monterola (2017). Teniendo en cuenta a estos mismos autores, se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia, pues este tipo de muestreo “permite seleccionar

aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos... fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230).

Dos fueron los criterios de inclusión: Que formen parte de la institución educativa y que deseen participar libremente del estudio. Los criterios de exclusión son su contraparte: Agentes educativos que forman parte de otras instituciones educativas o los agentes educativos de la institución educativa que, por propia voluntad, no desean participar de la investigación.

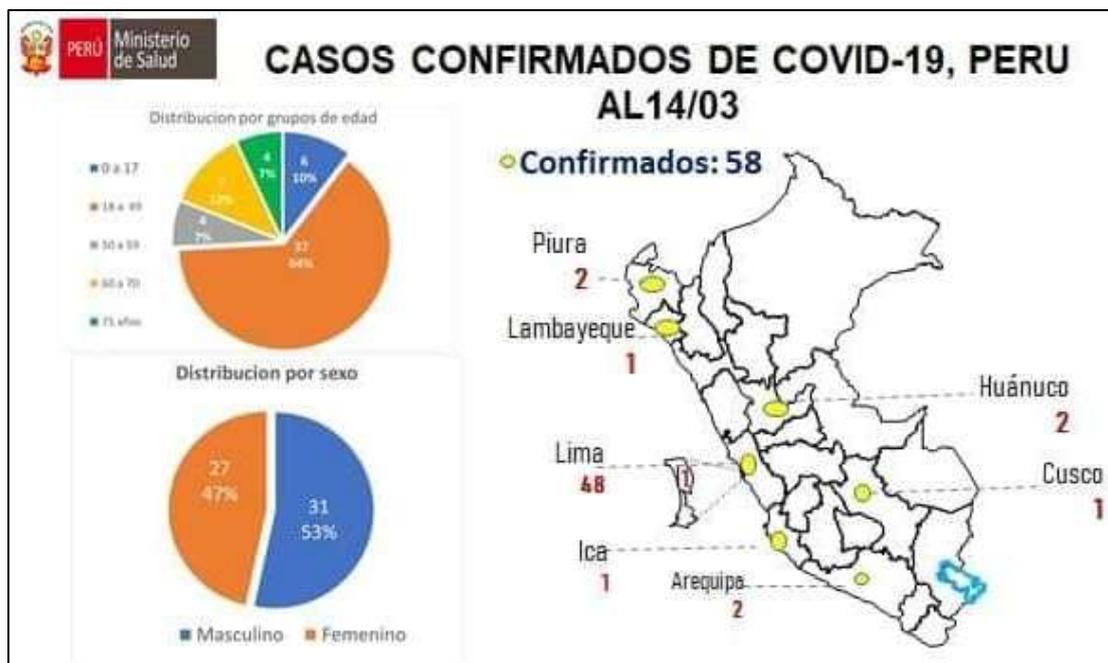
Cabe mencionar que, siendo la institución educativa bajo estudio de carácter particular, su población educativa es de clase media que, según Arrambide-Cruz (2020) es aquella que tiene la posibilidad de acceder, por su capacidad adquisitiva, a servicios de salud y educación, e incluso seguridad, privados.

2.4. Escenario del estudio

La institución educativa bajo estudio se encuentra en la ciudad de Piura. Esta ciudad se encuentra en la costa norte del Perú y fue fundada por Francisco Pizarro el 15 de agosto de 1537 y es considerada entre las cuatro primeras regiones más pobladas del país extendiéndose sobre una superficie aproximada de 621,2 km².

La pandemia se inició en Piura hacia mediados del mes de marzo del 2020 debido a la llegada de Europa de dos de sus residentes (Dirección Regional de Salud-Piura, 2020) (Cf. Gráfico 02)

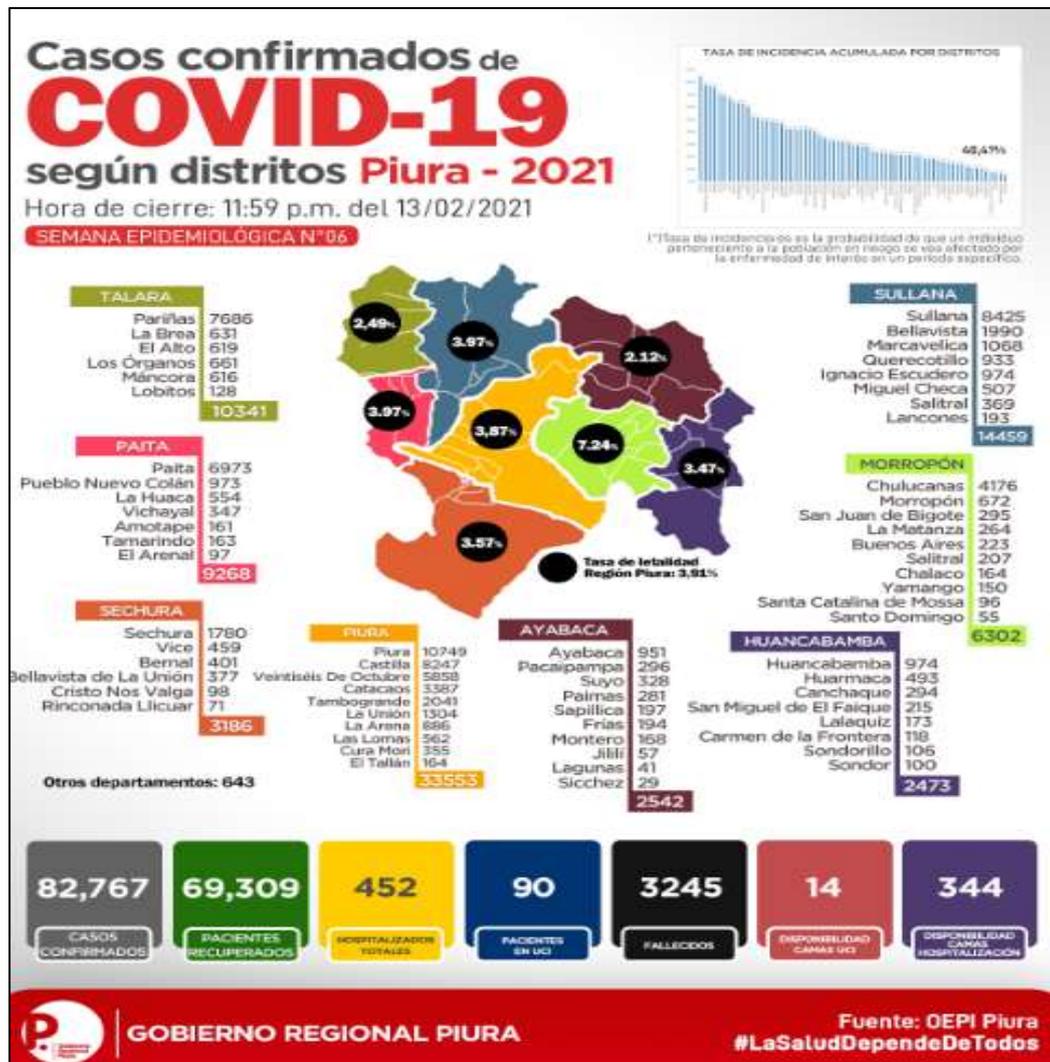
Gráfico 02. Casos confirmados de COVID-19 al 14 de marzo-2020. Fuente Ministerio de Salud (MINSA)



Extendiéndose rápidamente en los meses siguientes, tanto así que hacia el 31 de mayo-2020, según reporte del MINSA en la ciudad de Piura los casos ascendían a 1618 infectados confirmados, ubicándose en el cuarto lugar de índice de infectados después de Lima, Callao y Lambayeque (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2020), pese a las restricciones de aislamiento social obligatorio decretadas por el gobierno desde el 15 de marzo del 2020 en todo el territorio nacional incluyendo, obviamente, a la restricción del servicio educativo público y privado, situación que motivó la presente investigación, siendo administrativo de la institución educativa bajo estudio con la responsabilidad de gestionarla en este nuevo e inusual contexto.

Cabe mencionar, que incluso hasta el cierre de la presente investigación, la región Piura sigue siendo una de las zonas más afectadas por la pandemia (Cf. Gráfico 03)

Gráfico 03. Casos confirmados de COVID-19 en Piura al 13-02-2020. Fuente: Gobierno Regional de Piura.



2.5. Procedimiento de recolección de datos cualitativos

2.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al ser una investigación cualitativa, se utilizaron los métodos propios de este enfoque, como son los métodos de gabinete y los métodos de trabajo de campo. En los métodos de gabinete, siguiendo a Orizaga (2011), se usan las técnicas del fichaje en sus distintos tipos (textuales, parafraseados y de resumen) con la particularidad del fichaje digitalizado de textos tanto documentales como biblio y linkográficos, utilizado para el recojo de información y procesándola sistémicamente con la finalidad de disponerlo dentro del informe.

Como método de trabajo de campo, se asumió la observación participante, considerándola apropiada porque permite recopilar y describir actividades que se desarrollan en distintos

grupos humanos, comprender procesos, vínculos entre las personas e incluso identificar problemas (Piza, Amaiquema & Beltrán, 2019)

2.5.2. Plan de aplicación de técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

El plan de procesamiento de datos se realizó de la siguiente manera:

Primero: Se diseñaron las entrevistas diferenciadas y adaptadas para cada tipo de agentes educativos (Docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia), de igual manera las matrices comparativas del procesamiento de datos.

Segundo: Los formatos de entrevista y de matrices comparativas fueron validados por cuatro expertos (01 experto en metodología de la investigación, 01 expertos en gestión de la educación, 02 expertos en gestión directiva y gobierno de personas) con grados de maestro y/o doctor.

Tercero: Se informó de la investigación a la promotora y se solicitó el permiso correspondiente, otorgándolo.

Cuarto: Se aplicaron las entrevistas previa información sobre la investigación, además de la comunicación de participación en el estudio de manera voluntaria. El formato de entrevista fue remitido vía correo electrónico a fin de que sea devuelta en el plazo de una semana.

Quinto: Para procesar los datos se utilizó el instrumento de matrices comparativas en donde se vaciaron los datos de las entrevistas semiestructurada permitiendo la revisión y el análisis de las respuestas que dieron los agentes educativos de manera diferenciada.

III. GESTIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Consideraciones éticas implicadas en la investigación

En la presente investigación, se asumieron los criterios éticos de Kruk (2013) y de Martínez y Céspedes (2008), ya que el quehacer investigativo en general, y particularmente en la educación, los principios éticos son fundamentales para las prácticas investigativas de calidad. De Kruk (2013) se tomaron los siguientes principios:

El Principio de honestidad para comunicar verazmente los datos recopilados y obtenidos.

El Principio de objetividad, buscando evitar los sesgos cognitivos.

El Principio de integridad, buscando la coherencia entre lo vivido e investigado.

El Principio de responsabilidad, asumiendo los esfuerzos en el proceso investigativo.

De Martínez y Céspedes (2008) se tomaron los principios de beneficencia, a fin de que la investigación beneficie tanto a los investigados como a la resolución de la problemática planteada. Y, finalmente, el principio el respeto a la dignidad humana, considerándose su derecho a la intimidad y por ello se codificó su identidad, además de respetar íntegramente sus opiniones.

3.2. Recursos materiales y humanos

En la presente investigación se usaron los siguientes recursos materiales:

- Recursos Tecnológicos: PC, internet, impresora-scanner.
- Recursos materiales de escritorio: papel bond, lapiceros, cuaderno de apuntes.
- Recursos bibliográficos: Libros y revistas en físico.
- Recursos web: Libros y revistas digitales.
- Recursos económicos propios: Gastos diversos.

Asimismo, se empleó los siguientes recursos humanos:

- Investigador maestrante.
- Investigador asesor.
- Investigadores para emitir juicio de expertos
- Sujetos bajo estudio.

3.3. Matriz metodológica

Tabla 03. Matriz. Dimensiones y definiciones

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Agentes educativos de una Promotora Educativa de la ciudad de Piura	Conocimiento Situacional durante la COVID -19	Forma de conocimiento en torno al interés de hacer inteligible una situación en dimensión constitutiva que le permite al sujeto ubicarse en el mundo (V. Edwards, 1994) y contextualizadamente en la situación de pandemia.	Expresiones cognitivas de la vivencia contextualizada que tienen los agentes educativos de la población de estudio inferidas a partir de entrevistas semiestructuradas.	<p>Para recojo de datos:</p> <p>Entrevista estructurada de respuesta abierta</p> <p>Para procesamiento de datos:</p> <p>Matrices comparativas</p>
	Gestión Directiva durante COVID-19.	Área de gestión para el éxito institucional centrado en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. (S. Miranda, 2016)	Diseño de propuesta de gestión a partir del conocimiento situacional de los agentes educativos para superar eficientemente el contexto COVID-19	<p>Para recojo de datos:</p> <p>Entrevista estructurada de respuesta abierta</p>

Tabla 04: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA
<p>Conocimiento Situacional de los Agentes Educativos para la Gestión Directiva durante COVID-19. Caso: Promotora Educativa Privada - Piura</p>	<p>Los tipos de gestión directiva educacional se van configurando con el perfil de personalidad y profesionalidad de cada director, constituyendo un perfil institucional. Sin embargo, se desconoce lo que sucede cuando hay cambios directivos en un contexto como la pandemia COVID-19., qué expectativa de servicio buscan los agentes educativos, y cómo puede atenderse desde la gestión directiva. Poco se ha estudiado al respecto de los agentes de una organización como herramienta estratégica directiva, más aún dentro de una realidad inusual por lo multifactorial como lo es el confinamiento social por pandemia.</p>	<p>Comprender la situación contextual de los agentes educativos como herramienta estratégica para la gestión directiva escolar durante el COVID-19, desde el caso de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura.</p>	<p>OE.1. Conocer la situación contextual de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el Covid-19.</p> <p>OE.2. Conocer las expectativas de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el COVID-19.</p> <p>OE.3. - Explicitar desde el conocimiento y la experiencia lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva escolar durante el COVID-19, para una Promotora Educativa Privada con sede en Piura.</p>	<p>Paradigma: Socio crítico</p> <p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Descriptivo-propositivo</p> <p>Diseño: Observación participante</p> <p>Instrumento de recojo de datos: Entrevista estructurada Fichas digitales</p> <p>Instrumento de procesamiento de datos: Matrices comparativas</p>

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Se obtuvieron los siguientes resultados en la entrevista a cada tipo de agente educativo. Cabe mencionar que las entrevistas tuvieron la misma estructura para todos los grupos que fue: Cambios personales vividos a partir del COVID-19, análisis DAFO, principal preocupación en contexto de pandemia, lo que espera hacia el 2021, adaptándose sólo denominadamente.

4.1.1. Sobre la entrevista al personal administrativo y de servicio

En la institución educativa bajo estudio son 4 las personas que laboran en el área administrativa incluyendo el propio investigador, quien para evitar sesgos no participó en la entrevista. Al solicitarse responderla de manera voluntaria, de los 3 colaboradores sólo respondió 1, y al preguntarse de manera indirecta a ellos sobre su participación se infirió temor al cambio o perder su trabajo “asumiendo” o “pensando” de manera pesimista que la entrevista era una acción previa a ese tipo de acontecimiento que obviamente querían que no suceda, por eso optaron por participar o no. Es interesante mencionar este aspecto porque revela al mismo tiempo la categoría “temor al cambio” que también fue constante en los demás grupos de entrevistados y es el factor situación de incertidumbre que genera la pandemia en todas las personas.

El colaborador administrativo que decidió responder voluntariamente a la entrevista, lo hizo de la siguiente manera:

Ante la primera pregunta que fue **¿Qué cambios significativos en su gestión administrativa acontecieron a partir del advenimiento del COVID-19?** El entrevistado respondió la variación de su rutina laboral, a la que tuvo que adaptarse al medio on-line y que le generó problemas de visión por cansancio ocular, asimismo el “estar en constante apertura a los cambios que se puedan presentar”, revelando además que se contagió enfermándose de COVID-19, de la que felizmente se recuperó.

En la primera respuesta se destaca la concientización de la situación de cambio, lo que lleva a tener una actitud y aptitud más propositiva de “apertura” y adaptación del entrevistado.

Respecto a la segunda pregunta que fue: **Realice un breve análisis DAFO respecto a su quehacer en su sede institucional dentro del contexto COVID-19**, como dificultad respondió que estaba en proceso de adaptación ya que recién se había incorporado laboralmente a la

institución; como amenaza el entrevistado enfatizó problemas de conectividad; mientras que como fortaleza manifestó haber recibido asesoría metodológica y capacitaciones. Finalmente, veía como oportunidad la “apertura al cambio” que tenía, asimismo la necesidad de aprender sobre “nuevas plataformas de interactividad on-line” y de “proyectos ABP”.

A la respuesta de la segunda pregunta se infiere el énfasis que da el entrevistado a la situación de cambio ante la cual le genera una aptitud positiva en medio de la adversidad de la pandemia de la que incluso está en disponibilidad de aprender, igualmente revela la seguridad en sus conocimientos previos al ver como fortaleza las capacitaciones y asesorías recibida.

En función a la tercera interrogante que fue: **¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como gestor educativo?** Manifestó el entrevistado: “La adaptación de nuevas estrategias metodológicas para el mejor desarrollo del docente, que por ende generará mayor expectativa en los estudiantes”. De esta respuesta se infiere que, para el gestor administrativo entrevistado, la preocupación se centra en la capacidad de adaptación que puedan tener los colaboradores docentes en su labor ya que depende de esto para la generación de mayores expectativas por parte de los estudiantes en su proceso de aprendizaje en medio de las circunstancias que se viven.

Finalmente, respecto a la cuarta pregunta que fue **¿Qué es lo que espera como gestor educativo hacia el 2021 que suceda en la IE en el contexto post COVID-19, respecto al personal docente, directivo/administrativo, a los estudiantes y a los padres de familia?** El gestor administrativo entrevistado respondió respecto al personal docente, espera que puedan tener mayor apertura al cambio; mientras que en función al personal directivo/administrativo, espera que pueda seguir con la misma predisposición de acompañamiento. Asimismo, el entrevistado espera que los estudiantes puedan “mostrar” y “tener perfil adecuado” mostrando respeto y más alto sentido de responsabilidad; mientras que, espera que los padres de familia puedan tener mayor “predisposición” y “comunicación” con el personal que labora en la institución educativa, tomando en cuenta los protocolos.

De esta última respuesta se infiere como hilo conductor que espera de los demás agentes educativos (colegas administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia) una mejor aptitud y actitud de respuesta ante la situación de crisis, que se evidencie en la capacidad de adaptación, en acompañamiento, en responsabilidad y respeto, en perspectiva de comunicación y diálogo.

4.1.2. Sobre las entrevistas al personal docente

En la institución educativa laboran 39 docentes en total y respondieron voluntariamente la entrevista 27 docentes, lo que constituye un 69% de la población docente que fue entrevistada.

Respecto a la primera pregunta que se planteó **¿Qué cambios significativos en su quehacer docente acontecieron a partir del advenimiento del COVID-19?** Los docentes dieron respuestas que variaron entre la adaptación de sus hogares a espacios de enseñanza, el aprendizaje “de golpe” de más usos de recursos tecnológicos para la enseñanza, la necesidad de mayor organización, aumento de horas de labores más allá del horario de trabajo. En su mayoría de ellos asombrados por los cambios drásticos tanto en su labor como en la vida familiar, algunos con actitudes reactivas de lamento y queja, y otros más propositivos y en disposición de aprendizaje. Algunas respuestas que ejemplifican lo afirmado fueron:

Profesor 1: El realizar las sesiones desde nuestras casas, tratar de realizar un buen trabajo sin materiales o herramientas sobre todo en el nivel inicial y sin duda el compartir nuestro quehacer docente con el ámbito familiar. En especial a quienes vemos solas por nuestros hijos.

Profesor 3: Bueno en realidad fueron muchos los cambios, pero los más significativos fueron poner en práctica y aprender más acerca de la tecnología, así como también compartir mucho más tiempo con mi familia.

Profesor 9: Adaptarme a la nueva modalidad de enseñanza, capacitándome constantemente sobre el manejo de entornos virtuales. Además de adquirir paciencia y optimismo a pesar de las circunstancias o dificultades presentadas.

Profesor 13: Acontecieron cambios como, el tener que adaptar un espacio para poder realizar las clases virtuales, y más aún cuando me encontraba fuera de casa sin los materiales necesarios, adaptarme a la virtualidad para poder guiar a mis niños y por ende a sus padres.

Profesor 20: Uno de los cambios más significativos que he experimentado ha sido el trabajo remoto *ya que el trabajo es mucho más que el presencial*. El cambio en lo económico, *particularmente el sueldo no me parece acorde a lo realizado, incluso he dejado a mi familia de lado pasando largas horas sentada en la computadora*, ya que en ocasiones las consignas son modificadas a última hora, y el mismo trabajo se realiza 2 hasta 3 veces.

Partiendo de las respuestas pueden inferirse dos categorías: Adaptación-desadaptación al cambio y respuestas actitudinales reactivas y/o proactivas. Cabe enfatizar el carácter dinámico de las respuestas en una suerte de “respuesta de reacción rápida” a la situación adversa que genera la pandemia.

Asimismo, en función de la pregunta dos que fue: **Realice un análisis DAFO respecto a su ejercicio docente en la sede institucional donde labora, dentro del contexto COVID-19**, las respuestas de los docentes fueron igualmente diversas donde la amenaza primordial es el contagio, la principal dificultad es la falta ya sea de conocimiento o posesión de recursos tecnológicos, la fortaleza que más se enfatiza fue el apoyo familiar al entorno laboral mientras que respecto a la oportunidad, lo que rescatan los entrevistados es la capacitación y retroalimentación constante desde la dirección y el acompañamiento continuo para superar las dificultades que se van presentando. Algunas respuestas que evidencian lo afirmado son:

Profesor 8: *Dificultades:* En un principio el internet, no contar con el material necesario para realizar actividades en clases, aprender los recursos como Teams, Minecraft, entre otros. *Amenazas:* Familiares directos contagiados de COVID-19, carga emocional y carga laboral, reducción de sueldo. *Fortalezas:* Soporte del director y del departamento de psicología. Comunicación constante y apoyo como equipo. *Oportunidades:* Facilidad de comunicación con las personas que trabajan en el colegio, facilidad para solucionar el tema del internet.

Profesor 13: *Dificultades:* una de las dificultades más grandes al inicio fue el internet, ya que me encontraba en el campo y no llegaba la señal, el

espacio adecuado para las clases, los materiales. *Amenazas*: La conectividad de internet. *Fortalezas*: Las ganas de dar todo de mí, de buscar soluciones, de ser una persona resiliente, entusiasta y sobre todo de seguir aprendiendo para brindar lo mejor a mis alumnos. *Oportunidades*: Las capacitaciones constantes, la retroalimentación y apoyo de nuestros coordinadores y director.

Profesor 27: *Dificultades*: Interacción limitada con los estudiantes... en la conectividad de internet... Recursos tecnológicos no adecuados para la ejecución de actividades. *Amenazas*: Psicosis social amenaza la salud mental de los docentes, la limitada interacción social, perjudica el estado emocional de los docentes. Las bajas remuneraciones obligan a los docentes a buscar otras fuentes de ingresos económicos. *Fortalezas*: Soporte familiar para el desarrollo de las actividades académicas en casa. Interacción con docentes de otras sedes para la elaboración de programaciones curriculares. Apoyo del departamento psicológico. *Oportunidades*: de investigar y aprender nuevas estrategias de enseñanza... y aprender nuevos recursos tecnológicos.

Cabe mencionar que la promotoría de la institución educativa, decidió como en todas las empresas educativas del país a realizar un recorte de sueldo a todo el personal de las sedes escolares de todo el país a causa de la disminución de la población escolar que pasó a estudiar en instituciones educativas nacionales debido a los despidos, suspensiones perfectas y recortes de sueldo de los padres o apoderados. Esto, aunado a la nueva forma de trabajo, generaba la comprensión de mayor carga laboral y disminución de sueldo, que afecta de hecho la economía familiar de los docentes, muchos de ellos únicos soportes en la economía de sus hogares. Y desde este aspecto es que una significativa cantidad de los docentes entrevistados veían como debilidad o amenaza el recorte de salario.

En función de las respuestas a la segunda pregunta planteada, se infieren cuatro categorías, una por cada elemento del análisis DAFO. En el elemento *Dificultades* la categoría emergente es limitaciones en posesión y conocimiento de uso de recursos tecnológicos; mientras que en el elemento *Amenazas* la categoría emergente es el contagio por COVID-19 ya sea de sí mismos

o de sus familiares. En el elemento *Fortalezas* la categoría emergente es interacción entre soporte familiar y buena disposición al aprendizaje en medio de la adversidad. Finalmente, en el elemento *Oportunidades* la categoría emergente es gestión de acompañamiento.

En relación a la pregunta tres que se formuló: **¿Cuál consideraría que es su principal preocupación en el ejercicio de la docencia en medio de las actuales circunstancias?**, las respuestas de los docentes se centraron principalmente en el temor al contagio ya sea de sí mismos, sus familiares y sus estudiantes, lo cual es lo esperado. Los docentes lo expresaron de la siguiente manera:

Profesor 6: Que alguien de mi familia se enferme y descuide mi trabajo.

Profesor 14: Regresar a clases en medio de esta pandemia... No poder seguir ejerciendo.

Profesor 16: Que los estudiantes regresen a las aulas y que aún no se cuente con protocolos de seguridad significativos con respecto al COVID - 19, ya que, siendo una población vulnerable, es mucho más propensa al contagio, sobre todo porque los pequeños no siguen normas de forma estricta, la cantidad de aforo en las aulas, incluso al 50%, es demasiado para poder controlar de forma especial a cada uno de los estudiantes.

Profesor 17: Mi preocupación es que me vaya a contagiar del COVID – 19 al realizar clases presenciales.

La crisis sanitaria por la pandemia afecta los estados emocionales de las personas y, definitivamente, al ser altamente contagiosa como mortal atemorizó a los docentes y de la misma manera se evidencia en la comunidad estudiantil y en los padres de familia o apoderados. Sin embargo, también hubo docentes que en medio de la situación tuvieron por preocupación el aprendizaje de sus estudiantes, o el sentirse que no se encuentran lo suficientemente preparados en los usos de las nuevas tecnologías. Los entrevistados se expresaron así:

Profesor 9: El óptimo aprendizaje de los estudiantes. A pesar de las circunstancias, lograr contribuir a su formación personal con práctica en valores y reflexión.

Profesor 12: La dificultad en que la educación en su totalidad no es personalizada, la falta de contacto físico es necesario para la educación.

Profesor 13: El aprendizaje de los niños a través de virtualidad, si bien es cierto como docentes realizamos todos nuestros esfuerzos por lograr en ellos un aprendizaje significativo, pero en casa no se le orienta bien al niño, ocasionando algunas veces confusión en ellos.

Es loable que los docentes de la institución educativa bajo estudio, aun en medio de la situación adversa vivenciada, en su vocación, tengan preocupación por los aprendizajes de sus estudiantes e incluso por el desarrollo de sus propias competencias profesionales.

Finalizando el análisis de la tercera pregunta, en función de lo expresado por los docentes entrevistados emergen las categorías preocupación temor al contagio y preocupación vocacional docente, en el sentido de la conciencia de su vocación de enseñanza-aprendizaje tanto buscando capacitarse y al mismo tiempo tratar de suscitar en los estudiantes la motivación por la adquisición de conocimientos en medio de la adversidad, lo que demuestra actitudes resilientes en los docentes de la institución educativa bajo estudio.

Ahora, bien, respecto a la cuarta pregunta planteada de la siguiente manera: **¿Qué es lo que espera como docente hacia el 2021 que suceda en la IE donde labora en el contexto post COVID-19, respecto a ...personal directivo, administrativo, estudiantes, a padres de familia?**, un buen número de los entrevistados, prácticamente todos, dieron respuestas tanto integradoras como esperanzadoras con llamado al trabajo comprometido, lo que evidencia que existe un buen perfil de resiliencia en toda la comunidad educativa. Se presenta a continuación algunas respuestas:

Profesor 1: *Al personal directivo:* Que se tomen las mejores decisiones en bienestar a los maestros que somos quienes le damos empuje diario en el campo a nuestra institución. *Al personal administrativo:* Que continúen con una gran labor en bienestar de la familia institucional. *A los estudiantes:* Que los chicos lleguen más motivados que nunca y que valoren la importancia de una familia educativa. *A los padres de familia:* Que luego de toda esta coyuntura que se vive, valoren la labor de los maestros y que lejos de ser un freno para nuestra misión docente, sean un apoyo, un verdadero apoyo.

Profesor 3: *Al personal directivo:* Seguir teniendo su apoyo como hasta ahora. *Al personal administrativo:* Brindarles a los padres de familia la información que requieran. *A los estudiantes:* Sigán colaborando en sus aprendizajes. *A los padres de familia:* Sigán apoyando en el monitoreo de las clases de sus hijos.

Profesor 6: *Al personal directivo:* que se mantenga y tome medidas de mejora en bienestar de sus trabajadores y de los alumnos. *Al personal administrativo:* que se mantenga y tener una mejora en la organización para atender a los padres de familia. *A los estudiantes:* tomar medidas de higiene y que otra vez se adapten al modo presencial. *A los padres de familia:* brindarle el apoyo emocional y garantizar una educación de calidad.

Profesor 8: *Al personal directivo:* Mantener la actitud positiva de respeto y solidaridad. Además, reestablecer los sueldos para mejorar la calidad de vida. *Al personal administrativo:* Mantener la cordialidad y actitud positiva para resolver los problemas que se presentan. *A los estudiantes:* Alcancen sus metas y sean cada vez más competentes en diferentes aspectos de su vida. *A los padres de familia:* Mantener la comunicación asertiva en todo momento en función del bienestar de los alumnos. Que sigan involucrados en los avances de sus menores hijos y que sigan unidos como familia.

Profesor 12: *Al personal directivo:* continuar con el respaldo al 100% y una adecuada comunicación efectiva. *Al personal administrativo:* el apoyo en diferentes dificultades que se presentan y acompañamiento a estudiantes con diversas dificultades. *A los estudiantes:* ese entusiasmo e interés por seguir aprendiendo. *A los padres de familia:* su apoyo contaste en ser guía de sus hijos y colaborar con las diferentes actividades que se brindan.

Profesor 13: *Al personal directivo:* Seguir contando con el apoyo que nos brinda a cada docente, con actitud servicial y presto a escuchar, demostrando siempre el perfil de un buen líder de este gran equipo futura. *Al personal administrativo:* Que sigan demostrando su capacidad de buen juicio y hábil gestión al momento de relacionarse con distintas personas, en este caso con padres de familia, docentes, alumnos. *A los estudiantes:* Que continúen demostrando sus ganas de aprender cada día, sus inquietudes, que expresen sus emociones y pensamientos, que mantengan una actitud investigadora ante cualquier tema. *A los padres de familia:* Que sigan demostrando el apoyo para con sus hijos, el respeto por los docentes, la responsabilidad con el cumplimiento de las indicaciones dadas por la maestra, que sean padres activos en la educación de sus pequeños, prestos a escuchar sugerencias para la mejora de su educación y sobre todo a trabajar en ello para lograr un aprendizaje significativo

En función de las respuestas vertidas por los docentes respecto a lo que esperan en una etapa de vida institucional pospandemia se infieren las siguientes categorías: En función de los directivos esperan: Toma de decisiones adecuadas / mantener comunicación asertiva y efectiva / mantener empatía con el personal, todas ellas son prácticamente características de un liderazgo directivo transformacional centrado en la persona. En otras palabras, los docentes buscan que quien ejerza de director tome decisiones estratégicas, sea dialogante y empático con las personas. Ahora bien, se infiere una categoría fuerte a partir de las respuestas en torno de lo que esperan de los administrativos: Apoyo total a los agentes educativos con actitud positiva. Asimismo, los docentes esperan de sus estudiantes la categoría: Disposición e interés en sus

aprendizajes; mientras que de los padres de familia esperan como categoría: Apoyo al aprendizaje de sus menores hijos / Diálogo asertivo con los docentes.

4.1.3. Sobre las entrevistas a los estudiantes

Los estudiantes son el centro de las instituciones educativas, y lo son en cuanto que su formación integral, se constituye en la actividad nuclear de la gestión escolar. En la investigación cuyos resultados se presentan, los estudiantes manifestaron también sus opiniones de manera clara y concisa, transparentando sus preocupaciones y miedos en medio de la situación de pandemia, pero también su disposición a la adaptación, al aprendizaje y al optimismo. Cabe mencionar que las entrevistas particularmente se dirigieron a los estudiantes del 4to y 5to grado de educación secundaria, y el formato tuvo cambios de estructura, puesto que no se le planteó bajo el esquema DAFO, sino que se hizo extensiva las preguntas sobre sus dificultades, preocupaciones, fortalezas y oportunidades. Aquí se detallan los resultados de las entrevistas.

Cuando a los estudiantes se les planteó la primera pregunta: **¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID-19?** Todos expresaron, aunque de manera distinta el trastoque radical de sus rutinas, básicamente en el ámbito de sus relaciones familiares y con sus pares-amistades tanto de la institución educativa como de sus otros entornos, dijeron:

Estudiante 1: Tuve que ser más responsable ya que ahora estamos haciendo todo de manera online y debo estar al pendiente de las clases y tareas y no quedarme atrás.

Estudiante 4: Antes de la pandemia, siempre iba de un lugar a otro, ya sea al colegio, clases de inglés, etc. Y tenía un método diferente de aprender ya que siempre interactuaba con las personas.

Estudiante 9: Creo que fue un cambio drástico el ser nueva y tan solo unos días de haber ingresado, tener que acoplarse a este tipo de enseñanza virtual, con compañeros y maestros que apenas pude conocer, sin embargo, durante este medio pude interactuar con muchos y sinceramente si quisiera convivir

con ellos en un espacio como el salón de clases, aun así, es comprensible lo que estamos pasando.

Es de entrever que la drasticidad de la pandemia afecte las habituales formas de vivir y de relacionarse de todas las personas, más aún de los escolares de secundaria, dado que se encuentran en plena adolescencia con los cambios psicobiológicos que conllevan su etapa de desarrollo. Así como algunos estudiantes enfatizaron en los cambios de hábitos de comportamiento, otros manifestaron sus temores, enojos e incertidumbres desde sus experiencias vitales, en función a este aspecto dijeron:

Estudiante 6: En mi familia algunos fallecieron por causa del COVID-19, lo cual puso nerviosa a mi familia y tomamos más medidas de precaución.

Estudiante 10: Yo me irrito fácilmente, me aburro de estar encerrado, extraño a mi papá que está en Lima que por la cuarentena no puede viajar.

Estudiante 2: Depresión, ansiedad, aburrimiento y estrés.

En medio de esta situación conflictuada es interesante manifestar que los estudiantes son conscientes de los propios estados emocionales en los que se encuentran, en los que en esfuerzo armónico entre familia e institución educativa deben trabajar conjuntamente para que esta situación de vulnerabilidad pueda ser adecuadamente asimilada por los escolares y se conviertan en situaciones de aprendizaje contribuyendo a su proceso de maduración.

Cuando a los estudiantes se les planteó la segunda pregunta que fue **¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?** Los estudiantes respondieron en función de la adaptación al nuevo sistema de clases en virtualidad, y las faltas de herramientas tecnológicas en casa, que al mismo tiempo le traían problemas de aprendizaje y situaciones estresantes, lo dijeron de la siguiente manera:

Estudiante 11: Pues la parte estresante que la persona siempre ha tenido en su interior y que en estas circunstancias se eleva.

Estudiante 2: Uno de los principales problemas que tengo es la red de wifi. Esta me retrasa a la hora de enviar trabajos y en las clases se me va la señal. Otro de mis problemas es la PC con la que cuento, es la única que hay en casa. No es de las mejores, es lenta y hay veces en las que deja de responder y la pantalla de queda estática. También la cámara de esta está rota.

Estudiante 3: Equipo tecnológico sin micrófono y cámara lo que no me permite participar activamente en el desarrollo de mis actividades escolares, además fallas en conectividad de internet

Puede inferirse que nadie está preparado para una problemática como la que está sucediendo con la salud pública global, en la que sólo queda la actitud con que pueda ser vivida, haciendo uso de los elementos y herramientas con que se cuenten, esto debe tener en cuenta un gestor directivo de instituciones educativas para tomar decisiones pertinentes con flexibilidad y empatía, buscando siempre una gestión con rostro de persona.

En el análisis de la tercera pregunta a los estudiantes, cuando se les planteó **¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?** las respuestas se dividieron en preocupaciones por la propia salud y la de sus familiares por temor al contagio, otros se preocuparon por las interrelaciones con sus compañeros, y también hay quienes se preocuparon por sus aprendizajes. Dijeron lo siguiente:

Estudiante 14: Mantenerme en buen estado mi salud física y emocional y también de mi familia.

Estudiante 18: Que algunos compañeros muy cercanos enfermasen al igual que sus familias, nada mas de allí.

Estudiante 4: Tuve una preocupación en el sentido que no sabía si con las clases a larga distancia vaya a aprender de la misma forma como la hacía

antes de la pandemia y también que no volviera a ir al colegio si no que terminara mis estudios virtualmente.

Estudiante 21: Tuve preocupaciones debido a mis calificaciones, porque debido a mi personalidad me costaba primero participar en clase.

Las preocupaciones de los estudiantes pueden ser muchas en un contexto que se le puede llamar de normalidad, tomando preponderancia las preocupaciones de tipo relación con sus compañeros y amigos, sin embargo, en un contexto como el de la pandemia la preocupación se centra en el mantenimiento de la propia vida; en efecto, de los 44 estudiantes entrevistados 36 de ellos revelaron de alguna manera preocupación de contagiarse, es decir un 81% centró su preocupada atención en la salud, lo que revela que en situación de crisis sanitaria la supervivencia es el centro de interés de cualquier persona.

En función de la cuarta pregunta a los estudiantes que fue **A pesar de todo, ¿cuáles creen que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?** Igual que los docentes la mayoría de los estudiantes, en medio de las actuales circunstancias, encuentran su soporte y fortaleza en la familia; efectivamente, un 89% de los estudiantes respondieron en esa línea, y solo algunos orientaron su fortaleza en el conocimiento, resiliencia y manejo de sí mismos. Se obtuvo respuestas de soporte y fortaleza familiar, como:

Estudiante 30: Que no me estresé estudiando en el ambiente de mi casa.

Estudiante 22: La ayuda de mi familia y estar juntos.

Estudiante 1: Creo que sin el apoyo de mi mamá no estaría con la motivación de todo esto...

Estudiante 35: La unión de mi familia en este momento difícil que estamos atravesando por el COVID-19.

Además, se obtuvieron respuestas de autoconocimiento y manejo de sí mismos por parte de los estudiantes:

Estudiante 7: Facilidad de adaptarme a nuevos cambios.

Estudiante 12: Soy positivo y responsable a la hora de realizar los deberes que me son asignados.

Estudiante 28: En este caso sería la paciencia y ver el lado positivo del caso.

Estas respuestas evidenciarían que algunos estudiantes de la institución educativa bajo estudio tienen su capacidad de resiliencia fortalecida.

Cabe mencionar que existió relación y coincidencia en sus respuestas de fortaleza con la de oportunidad en el núcleo familiar, esto es interesante en cuanto la familia se constituye en contexto de oportunidades para el desarrollo integral del estudiante en medio de situaciones de adversidad como lo es la pandemia, siendo percibido así por ellos mismos, pues ante la quinta pregunta planteada que fue **¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?** se evidencia en las respuestas expresadas de la siguiente manera:

Estudiante 5: Más comunicación en el entorno familiar ya que antes cuándo regresábamos del colegio siempre temíamos trabajos o algo en mente que hacer y casi no había comunicación en familia en esos tiempos.

Estudiante 13: Mejorar como hijo, estudiante y amigo quizá, ponerme nuevas cosas que nunca pensé tener en mente estando tan libre y ahora tan limitado a solo mi casa y salir ni hacer amistades es mi prioridad... pero, tu manera de ver las cosas, cambian.

Estudiante 20: Pude estrechar lazos con mi familia, compartí más tiempo con ellos, ya que no los veía a ellos por su trabajo.

Otros estudiantes, en menor número, vieron en las actuales circunstancias de pandemia, una oportunidad de mayor aprendizaje de las tecnologías aplicadas a la educación, debido a que tienen que asumirla como sistema habitual de aprendizaje debido a las restricciones sanitarias de movilidad y de reuniones. Los estudiantes lo expresaron así:

Estudiante 6: Que el hecho de ser clases virtuales y no presenciales, no impedirá que atienda a mis clases y aprenda correctamente.

Estudiante 12: Cuando se apertura mi vida profesional, poder tomar un curso virtual, ya que esta pandemia me está enseñando a aprender nuevos temas por clases virtuales.

Finalmente, en función de la sexta pregunta planteada a los estudiantes, que fue: **¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia después del COVID-19, respecto a... (la institución educativa, docentes y padres de familia)?** Todas las expresiones de los estudiantes se centraron en el cuidado sanitario si se vuelve a clases presenciales, la disposición de servicio y apoyo en su aprendizaje por parte de sus docentes y mayor comprensión y seguimiento a sus padres o familiares, es en pocas palabras un clamor de relación empática, de cercanía. Lo expresaron así los escolares:

Estudiante 1: A su Institución educativa: que todo vuelva a ser como antes. A los docentes: que estén al 100% y brinden un buen aprendizaje como siempre lo hacen. A sus padres o apoderados: que siempre estén ahí para apoyarme y poder seguir mejorando cada día.

Estudiante 22: A su Institución educativa: Que la institución continúe con las medidas de prevención. A los docentes: Que sigan capacitándose y

continúen con su paciencia. A sus padres o apoderados: Que nos sigan apoyando en todo.

Estudiante 4: A su Institución educativa: Mejoras en la salubridad para los residentes en la I.E. Que el horario cambie un poco y en vez de comenzar a las 8 de la mañana que empiece a las 9am ya que a esa hora los estudiantes estarán más despiertos y por lo tanto al dictarles las clases no se aburran y estén muy cansados y se duerman. A los docentes: Que su manera de expresarse, dictar y explicar una clase sea más dinámica logrando así que el aprendizaje se facilite más y sea más divertido y no aburrido. A sus padres o apoderados: Comprensión, atención, motivación y apoyo.

Estudiante 12: A su Institución educativa: Espero que tengamos un espacio considerable en nuestros salones por protección. A los docentes: Espero tener una buena relación profesor-estudiante como la tengo por este medio, considero que los profesores son muy amables y espero llevarme así de bien cuando los vea. A sus padres o apoderados: Espero que me sigan apoyando como lo siguen haciendo, de alguna u otra manera, están conmigo, aunque soy algo independiente en mis actividades escolares, ellos, más mi mamá, mayormente está conmigo para aclararme alguna duda que tenga.

4.1.4. Sobre las entrevistas a los Padres de Familia

Con respecto a la primera interrogante **¿Qué cambios significativos como padre de familia acontecieron a partir del acontecimiento del COVID-19?** Los padres de familia dieron como respuesta que el nuevo modo de trabajo se tuvo que innovar a través del teletrabajo y con ello, tratar de lidiar con los problemas tecnológicos (uso de las TIC y conexión a internet). Del mismo modo, hay quienes afirmaron que el emprendimiento en nuevas oportunidades de negocio, fue uno de los cambios más significativos tras la pandemia. Por otro lado, reconocieron también que la higiene a partir de la pandemia, se convirtió en algo indispensable, así como el confinamiento y decidir salir solo por cuestiones necesarias. Por último, y como añadidura del confinamiento, muchos cayeron en situaciones de stress, al tratar de sobrevivir en medio de una pandemia. Algunas respuestas que ejemplifican lo afirmado fueron:

Padre 1: La higiene es más meticulosa el trabajo se realiza como teletrabajo, se minimizo el contacto físico, las visitas a familiares y a centros comerciales, asimismo se implementó el uso d mascarilla y protector facial el uso del alcohol en gel y otras que cambiaron significativamente nuestra forma de vida.

Padre 3: Cambio el modo de vida, inició el trabajo remoto y con ello llegaron los problemas de conexión a internet porque mis hijos también lo necesitan para sus clases en la universidad y en el colegio, en otras circunstancias era sencillo llamar por teléfono y solicitar aumentar la velocidad del internet, pero lamentablemente por la coyuntura era prácticamente imposible. Otro cambio ha sido el uso de mascarillas para salir a comprar lo necesario, decidir que mis hijos no salgan a la calle por el temor al contagio. Establecer que para ingresar a nuestro hogar se tiene que hacer limpieza de zapatos, limpieza de lo que se compra con solución de lejía y alcohol al 96%, limpieza de manos, etc.

Padre 6: Mayor cuidado en la salud, Restricción de salidas de casa (sólo en casos muy necesarios) emprender otras oportunidades de negocios.

Padre 8: En el ámbito emocional: en casa la mayoría por el hecho del confinamiento caímos en situaciones de stress, miedo porque no sabíamos cómo tratar de convivir con el virus.

En función a las respuestas dadas por los padres de familia podemos considerar tres (3) categorías: Trabajo remoto, medidas de higiene para no contagiarse y/o estrés y miedo. Es necesario precisar que estos cambios significativos surgidos tras la pandemia son añadiduras obvias de la misma, como una necesidad de la “nueva normalidad”.

En cuanto a la pregunta dos: **Realice una breve reflexión respecto a su quehacer como padre de familia o apoderado respecto a la educación de su(s) hijo(s) dentro del contexto COVID-19**, adaptándose al esquema DAFO, es decir, esquematizándolo en que sus reflexiones

se enmarquen en Dificultades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades. Las respuestas de los padres de familia entorno a esta pregunta fueron diversas, por ejemplo, hay quienes consideran como principal dificultad el alza del consumo del servicio eléctrico, mientras que otros priorizan el pago de las pensiones o conseguir dispositivos para que los chicos sigan sus clases. Del mismo modo, una de las amenazas que consideraron primordial es la ineficiente conexión a internet. Por otro lado, una de las principales fortalezas que rescatan los padres es el tiempo para compartir en el hogar, permitiendo así mejorar los lazos familiares. Y, por ende, los padres consideran una oportunidad, el mejorar la convivencia familiar. Algunas respuestas que evidencian lo afirmado son:

Padre 2: Dificultades: falta de computadora con micrófono y cámara de uso exclusivo de mi hija para el desarrollo de sus actividades académicas. Amenazas: escasa señal de internet para conectarse a las clases. Fortalezas: disponibilidad de tiempo para compartir en familia. Oportunidades: investigar junto a mi hija para enriquecer sus aprendizajes.

Padre 3: Dificultades: La conexión a internet en los primeros meses de la cuarentena era muy mala y lenta, hace poco pude solucionarlo. La calidad de la enseñanza en mis hijos, por parte del colegio, bajó por completo obligándome a buscar otras alternativas de enseñanza. Amenazas: Lo aprendido en este año por mis hijos no sea lo esperado, por ejemplo: les quitaron el curso de informática (en primaria y secundaria). Fortalezas: El realizar trabajo remoto nos ha permitido mejorar nuestro lazo familiar. Oportunidades: El convivir más tiempo con mi familia, ha permitido conocer más a mi familia (sus virtudes, habilidades, necesidades, etc.)

Padre 4: Dificultades: No hay forma de controlar a los chicos académicamente. Amenazas: Que salgan de casa y se infecten con el virus. Fortalezas: La unión familiar y el amor a Dios. Oportunidades: La convivencia familiar

Padre 5: Dificultades: Un mayor gasto en los servicios eléctricos. Amenazas: El alumno pasa mucho tiempo en la laptop y/o celular que muchas veces pueden encontrar muchos peligros. Fortalezas: Tiempo para hacer seguimiento en sus actividades diarias. Oportunidades: Una mejor convivencia con mi niña.

Padre 7: Dificultades: Ayudar en sus tareas a mis 4 niños y un sobrino que tengo a cargo y con las dificultades del internet. Amenazas: estrés emocional que perjudica un poco mi salud. Fortaleza: mis hijos y mi familia. Oportunidades: Poder estar juntos a mis niños y compartir más con ellos.

Padre 12: Dificultades: conseguir los dispositivos para que mis hijos no pierdan clases, y en si por ser la única hija de mis padres poder atenderlos a mis padres, mis hijos y mi esposo sola yo misma estando mal. Amenazas: que a mi mama y a mi esposo les pase algo más fuerte ya que fueron los más afectados en esta pandemia, de alguna manera la soledad y sacar fuerzas de donde ya no tenía. Fortalezas: Siempre mi fortaleza siempre pero siempre han sido mis 4 hijos y mi mamá. Oportunidades: Ver que yo si podía, aunque fue muy difícil, salía en mi moto a entregar alcohol porque pude conseguir para poder vender, pero el riesgo fue grande por más cuidados que tuve.

En función de las respuestas a la segunda pregunta planteada, se infieren cuatro categorías, una por cada elemento del análisis DAFO. En el elemento Dificultades la categoría emergente es el déficit económico; mientras que en el elemento Amenazas la categoría emergente es problemas TIC. En el elemento Fortalezas la categoría emergente es el de lazos familiares fortalecidos. Y en el elemento Oportunidades la categoría emergente es la convivencia familiar.

En relación a la pregunta tres que se formuló: **¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como padre de familia o apoderado en medio de las actuales circunstancias?** Las respuestas de los padres se centraron principalmente en el temor al contagio ya sea de sí mismos o de sus familiares, lo cual es lo esperado. Los padres lo expresaron de la siguiente manera:

Padre 3: El temor al contagio de COVID-19.

Padre 4: La principal preocupación es el temor a que algún miembro de la familia se infecte con el virus.

Padre 6: La buena salud de los integrantes de mi familia.

Padre 7: Que siga expandiéndose este virus.

Padre 9: Contagiarme del COVID- 19 y dejar desprotegido a mi hijo.

Considerando lo expresado por los padres de familia entrevistados emergen la categoría de la preocupación al contraer el virus del COVID-19. Es natural que en estos tiempos de pandemia surja como principal preocupación el contagiarse por el nuevo virus en mención; pues es de conocimiento, que a todos no les afecta de la misma manera, hay quienes no presentan síntomas y otros que tienen como destino final, la muerte. Ante esto es importante tomar todo tipo de medidas, desde el cuidado personal (higiene y alimentación) hasta el cuidado con el entorno (gentío).

Finalmente, con respecto a la cuarta pregunta planteada de la siguiente manera: **¿Qué es lo que espera como padre de familia hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia su(s) hijo(s) en el contexto post COVID-19, respecto al personal directivo, administrativo, docentes y sus hijos?** En su mayoría los padres de familia, dieron respuestas consolidadas entornos a los agentes involucrados, esperando de ellos comprensión ante la situación actual, así como una mejor y rápida atención. Por último, esperan por parte de los docentes innovación y calidad en el trabajo a desarrollar con sus hijos, y de estos, más conciencia y compromiso en su educación. Se presenta a continuación algunas respuestas:

Padre 2: Al personal directivo: comprensión ante la situación económica y emocional de las familias. Al personal administrativo: cumplir con sus funciones en bien de los estudiantes. A los docentes: comprensión a los

estudiantes al retornar a clases después de todo lo vivido post COVID-19. A sus hijos: esfuerzo y dedicación para lograr las metas educativas establecidas en el año escolar.

Padre 4: Al personal directivo: Que se preocupen por monitorear a los alumnos. Al personal administrativo: tiene que estar pendiente por los archivos de los alumnos. A los docentes: Dar clases de calidad a los alumnos para que no se sienta la diferencia entre lo virtual y presencial. A sus hijos: que aproveche las clases virtuales y se sienta como las presenciales.

Padre 5: Al personal directivo: Si el estado autorizara el retorno a clases presenciales todo el personal tome las medidas de seguridad para que los niños pueden retornar a sus clases presenciales, de no ser así y continúen las clases virtuales, el directorio haga un análisis de que mejoras puedan realizarse en la enseñanza virtual para que los jóvenes y niños puedan concluir un año académico lleno de aprendizaje y en el caso de los jóvenes sean capaces de ingresar a cualquier universidad que se propongan, porque muchas veces el padre de familia escoge un buen colegio para que los jóvenes tengan una excelente educación. Al personal administrativo: Que estén atentos a cada consulta que hagan los padres, que tenga vocación de servicio y se pongan en los zapatos de cada padre de familia. A los docentes: Espero una mejor preparación para este contexto que nos aqueja, un mayor seguimiento a los alumnos. A sus hijos: Que se adapten al entorno que estamos viviendo y tomen conciencia de que es un año difícil para todos, que la herramienta del internet en estos tiempos sirva para ampliar sus conocimientos y no solo se quede con la enseñanza.

Padre 6: Al personal directivo: mayor empatía. Al personal administrativo: mayor empatía. A los docentes: más paciencia. A sus hijos: asimilar al 100% lo que se les enseña en la IE.

Padre 11: *Al personal directivo:* Flexibilidad en cuanto a los compromisos económicos adquiridos. Al personal administrativo: Seguir contando con su apoyo como sucedía de forma presencial antes de la pandemia, y que se pueda seguir manteniendo así. *A los docentes:* Flexibilidad inicial, pues tanto alumnos como docentes se reencontrarán luego de tantos sucesos acontecidos que nos ha cambiado a todos la vida. *A sus hijos:* Que muestren mayor empeño, esmero, dedicación y valoren tanto a sus docentes como a sus padres, los esfuerzos que se realizan para que ellos aprovechen su educación.

Padre 12: *Al personal directivo:* En mi caso paciencia, ya este fin de mes nos pondremos al día con las pensiones ya que mi esposo ya retorno a trabajar. *Al personal administrativo:* Siempre que tengo una consulta la Srta. siempre está atenta y pendiente a solucionar mis dudas. *A los docentes:* La verdad que estoy muy agradecida con su paciencia, veo sus clases y es otro nivel de enseñanza, yo creo que el cambio de colegio de mis hijos les cayó muy bien, pero al niño de primaria si soy sincera el sufre mucho con inglés y no porque la profesora no sepa enseñar, yo la veo y es muy buena, pero la base de inglés de mi hijo es demasiada baja porque en el colegio anterior solo era básico demasiado básico, y mi hijo si sufre mucho y llora porque no entiende nada. *A sus hijos:* Que valoren lo que uno hace por ellos y que salgan adelante para ser bueno profesionales para ellos mismos.

Después del análisis de las respuestas de los padres con respecto a lo que esperan en una etapa de vida institucional pospandemia se infieren las siguientes categorías: En función de los directivos esperan: Empatía. En torno al personal administrativo podemos categorizarlo en: la mejora de los canales de atención. Mientras que en función a los docentes se categoriza también en: Empatía e innovación. Finalmente, se ha categorizado lo que esperan los padres de familia de sus hijos: Que es tener mayor conciencia y compromiso con su educación.

Para finalizar la sección de resultados se afirma que, toda situación o contexto tiene distintas miradas, distintas perspectivas en las cuales influyen la formación, la cultura, lo habitual y obviamente las propias respuestas comprensivas. Una situación adversa como la que se vive no es la excepción, sino por lo contrario, sensibiliza y concientiza más, por decirlo de alguna

manera, hace que la mirada sea más aguda y las respuestas, como se ha visualizado conduzcan siempre a una situación vinculante, de relación empática. Como gestor directivo de una institución educativa, la presente experiencia investigativa, reafirma el propio conocimiento que no se es gestor de “algo inerte” a quien se manipula como cosa a beneficio unipersonal o corporativo; se confirma que se es gestor de personas, de un grupo humano que vive, siente, sufre, se conduce y proyecta y más aún en el contexto de pandemia. El éxito que se augura en una gestión debe partir de la premisa del conocimiento contextualizado de las personas, teniendo en cuenta ello, el éxito redituado corporativamente deviene por añadidura, tratándose más precisamente de una institución, de una organización cuya finalidad es la de formar personas del nivel y modalidad educativo que atienda, pues toda institución educativa tiene como centro y culmen esta tarea.

4.1.5. Conocimiento y experiencia de lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva. Explicitación.

Nos propusimos, entonces, realizar una reflexión e interpretación del contexto histórico que nos permitiera una respuesta “desde adentro” que signifique, a la vez, el fortalecimiento de nuestra comunidad educativa y la gestación de un modelo educativo original que responda a las necesidades de los estudiantes y personalice la práctica educativa aprovechando al máximo las herramientas tecnológicas en tiempo de virtualidad en equilibrio con el respeto a su dignidad y su crecimiento irrestricto independientemente del escenario particular que nos toca experimentar.

Fortalecimiento de la Comunidad educativa

A través de la realización de talleres, todos los miembros de la institución (maestros, directivos, trabajadores administrativos y de servicios, representantes de los estudiantes y de los padres de familia) reflexionaron, en fechas distintas, sobre los aspectos indispensables para brindar una educación de excelencia que responda a las necesidades de nuestros estudiantes del siglo XXI. Así, se hicieron preguntas sobre las relaciones y experiencias al interior de la institución, obteniendo como respuestas:

¿Quiénes somos hoy?

- Una propuesta educativa moderna, de alta calidad con un costo razonable, que busca la mejora continua y la cercanía con los padres.

- Una institución innovadora con énfasis en el desarrollo de habilidades socioemocionales y la capacidad de adaptación e innovación en sus estudiantes, que ha transformado su propuesta de educación presencial a una propuesta virtual dinámica y con indicadores de control de calidad.
- Un equipo organizado por procesos, con una visión matricial de funciones, fortaleciendo el trabajo colaborativo potenciando las competencias de cada miembro del equipo.
- Un equipo en permanente capacitación y búsqueda de mejora de competencias.
- Un equipo que trabaja fortaleciendo la cotidianidad y buscando estrategias de mejora para el futuro y la sistematización de procesos.

¿Qué queremos ser?

- La mejor versión de nosotros mismos.
- Una propuesta pedagógica innovadora de vanguardia con criterio de realidad.
- Expertos en educación mixta (híbrida) con enfoque global.
- Un equipo con enfoque en los logros (outcomes)
- Un referente en educación innovadora de calidad.
- Expertos en búsqueda de la excelencia.
- Un equipo en permanente búsqueda de mejora de gestión con indicadores prácticos que evidencien los logros.
- Un equipo altamente calificado con visión estratégica.

¿Cómo es nuestra comunidad?

a) Los directivos:

- Capacitados y con buen nivel profesional.
- Organizados y enfocados en el trabajo por procesos y metas.
- Con actitud propositiva, positiva y asertiva.
- Cumplidores de su palabra.
- Respetuosos de la dignidad de la persona.

b) Los maestros:

- Diversos. Con formación, en su mayoría, tradicional y solo cognitiva.
- Competencias digitales poco desarrolladas.
- Temerosos al cambio y a salir de la zona de confort.
- Trabajadores del conocimiento con actitud positiva y disposición a aceptar los nuevos retos.

c) Los trabajadores administrativos y de servicio:

- Destacados por su vocación de servicio.
- Organizados y cumplidores de sus responsabilidades.

- Actitud positiva y de apoyo constante a las actividades educativas.
- Han comenzado a reconocerse, también, como trabajadores de la educación desde su ubicación.
- Comprometidos a mejorar cada día sus acciones y dispuestos a capacitarse.

d) Los estudiantes:

- Diversos, con competencias heterogéneas producto de los conocimientos formales y no formales de su generación.
- Proviene de entornos familiares y sociales diferentes.
- Disfrutan el aprendizaje por proyectos (ABP)
- Orientados a actividades más concretas y técnicas que convencionales.
- Aprenden a manejar mejor sus emociones.

e) Los padres de familia:

- Valoran la innovación, son emprendedores.
- Exigentes, valoran el esfuerzo económico que hacen, con emocionalidad reactiva.
- Visión tradicional de educación y formación virtual.
- Valoran el modelo educativo institucional.
- Valoran el desarrollo de habilidades socioemocionales que sus hijos vienen logrando.

¿Cuál es el escenario 2021?

a) Variables externas:

- Incertidumbre en la regulación del escenario 2021.
- Necesidad de los padres de enviar a los estudiantes al colegio y, a la vez, temor por posibles contagios.
- Desconfianza de algunos padres por la educación virtual.
- Mercado en crisis.
- Afectaciones por el DL 1476 sobre servicio educativo en instituciones privadas.

b) Variables internas:

- Equipo docente que no logra, en su totalidad, alcanzar las competencias tecnológicas requeridas en educación virtual.
- Directivos con estilos diversos de liderazgo.
- Necesidad de encontrar pilares para la gestación de un modelo viable y sostenible.
- Reto de cuantificar el impacto del nuevo modelo educativo.

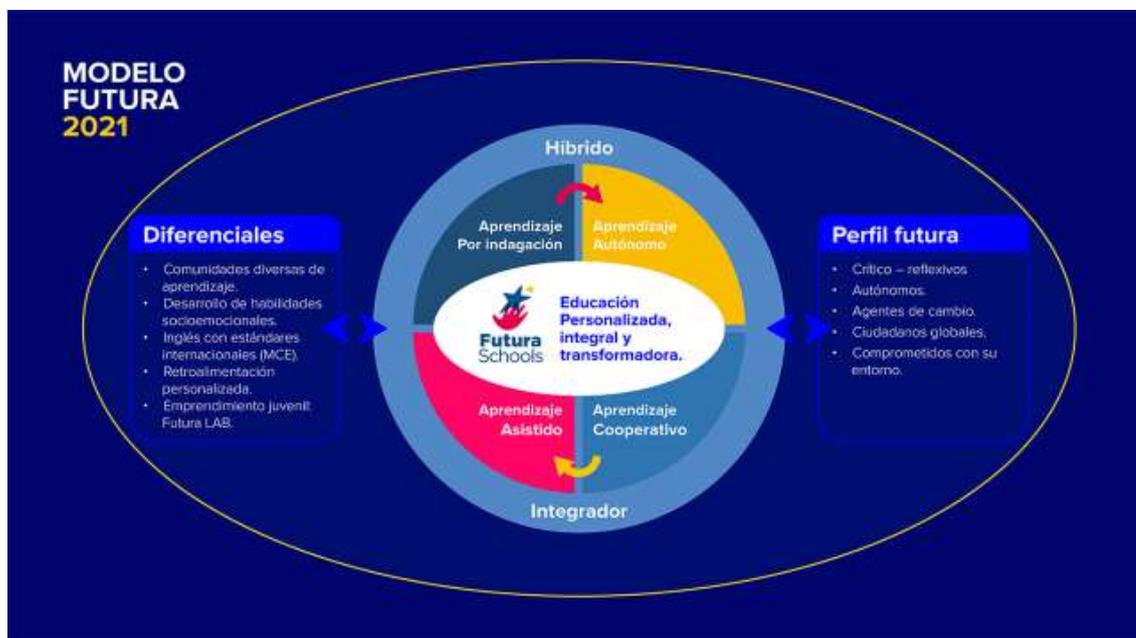
El equipo de comunidad

Las circunstancias especiales que se viven por la emergencia sanitaria en tiempo de pandemia sirvieron como una motivación para la gestación del “equipo de comunidad”, un grupo de personas que, por su vocación de servicio:

- Brindan soporte emocional a los maestros y trabajadores en caso de tensión, crisis emocional y estrés.
- Soporte espiritual y psicológico a los maestros afectados por el COVID-19 y sus familiares.
- Soporte económico mediante la creación de un fondo al que se contribuye voluntariamente y sirve para la atención de emergencias a los miembros afectados de la institución:

Modelo educativo 2021

Un modelo educativo consiste en una síntesis de distintas teorías y enfoques educativos o pedagógicos, que orientan a los docentes en la elaboración de los programas y planes de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje. Los modelos varían de acuerdo al periodo histórico, y su vigencia y utilidad dependen del contexto social. El mundo de la pandemia y la cuarentena, aceleró los procesos tecnológicos. Las necesidades humanas primarias de salud y educación se suplen de forma distinta. En nuestro caso, el proceso educativo se “virtualizó”. Siempre quisimos llegar a tener dominio paulatino de los medios y herramientas tecnológicas; ahora, la presión de la necesidad nos obliga actuar con rapidez y resiliencia.



A) Las premisas del modelo:

Se definió en modelo en construcción como económicamente viable, comercialmente atractivo y de alta calidad académica. Para ello se propuso como tareas relacionadas la búsqueda de un

equilibrio entre cada uno de estos factores, el análisis de nuestras fortalezas institucionales, la escucha atenta a las necesidades de los padres de familia y estudiantes y la revisión de las sugerencias de cada miembro de nuestro equipo de trabajo.

B) El enfoque pedagógico:

Se propuso la aplicación de un modelo mixto (híbrido) en un entorno integrador y sobre la base de una educación transformadora, personalizada e integral para la vida, basada en el aprendizaje por indagación, autónomo, cooperativo y asistido; que incluya como diferenciales el desarrollo de habilidades socioemocionales, la certificación internacional del idioma inglés y la constitución de comunidades diversas de aprendizaje; para el logro de un perfil de estudiante que los muestre como ciudadanos globales, críticos, reflexivos, trascendentes y dispuestos a impactar en su entorno. El modelo considera muy importante la creación de nuevos conocimientos y trabaja dando la misma importancia a la gestación de un nuevo tipo de persona que, consciente de su dignidad y grandeza, se constituya en un ser trascendente, de servicio, de trabajo bien hecho y de alto impacto en su entorno más próximo (familiar) y en el “microcosmos” en el que le corresponde desarrollar su vocación y servicio.

Mediante el aprendizaje por indagación el estudiante se convierte en investigador inquieto y buscador de la verdad. Llega a cada sesión de aprendizaje con información previa que socializará y sintetizará con sus compañeros hasta la gestación de un producto que implique la solución a un problema práctico y de la vida cotidiana. El aprendizaje autónomo le permite reconocerse como una persona responsable y capaz de su propio conocimiento; descubre la necesidad de aprender a aprender y la capacidad de lograr nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a través de esta experiencia. El aprendizaje cooperativo, une a los estudiantes en una interacción didáctica sostenible y gesta comunidades diversas de aprendizaje que no solo construyen nuevo conocimiento sino, además, impactan de manera real a través de productos de conocimiento su contexto. El aprendizaje asistido privilegia el rol de la interacción y retroalimentación maestro alumno; este momento permite la corrección de errores, determinación de responsabilidades y aplicación de mejoras.



MODELO HÍBRIDO FLEXIBLE

Método de enseñanza que integra tecnología y medios digitales con actividades convencionales en el aula dirigidas por un docente, brindando a los estudiantes mayor flexibilidad y apertura para experiencias dinámicas de aprendizaje.



EDUCACIÓN PERSONALIZADA

Proporcionar al estudiante los estímulos necesarios para potenciar y descubrir sus habilidades y competencias que lo ayuden a crecer de manera libre como ser único e irrepetible con un proyecto de vida definido.



EDUCACIÓN TRANSFORMADORA

Desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del estudiante (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y socio-política), para que se sientan personas capaces de trascender con sentido práctico y de innovación ante los problemas y retos que presenta la vida.

Nuestro modelo se fundamenta en la idea de brindar a nuestra comunidad una educación personalizada, integral y transformadora donde la indagación, la autonomía, la cooperación y la asistencia sean las conquistas y las conductas características permanentes del aprendizaje de nuestros estudiantes. nuestra educación es personalizada pues identificamos a cada estudiante como un ser único, libre, irrepetible, original, creativo y digno de descubrir y potenciar sus habilidades y competencias para definir y realizar un proyecto de vida. nuestra educación es transformadora pues formamos para la trascendencia, para impactar el mundo con la solución de sus problemas, a través del desarrollo de las dimensiones ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio política de cada estudiante.

Dotamos a nuestros estudiantes de habilidades que garanticen su éxito en el futuro mercado laboral: la autonomía, el espíritu emprendedor o una alta adaptación a los cambios. los animamos a pensar, a buscar soluciones, potenciando una actitud crítica positiva, provocando que se conviertan en adultos proactivos en vez de reactivos.

Esto garantiza una atención personalizada porque trabajamos sobre los estilos diversos de aprendizaje de nuestros estudiantes permitiendo utilizar estrategias diferentes para atenderlos sin descuidar a ninguno.

Por ejemplo:

- Trabajos grupales (salas virtuales).
- Uso del chat
- Diversas herramientas tecnológicas: Blink - Jambor padlet -minecraft
- Sistema de tutoría
- Informes personalizados de progreso
- Proyecto de autonomía
- Atención a estudiantes a NEE



LA EDUCACIÓN PERSONALIZADA
RESCATA LA DIVERSIDAD Y
ENRIQUECE LA EXPERIENCIA
FORMATIVA

Se discutió el significado de las competencias en el tiempo de virtualidad, así, al responder ¿Qué significa ser competente? Se definió que es la capacidad de utilizar tus conocimientos para afrontar determinadas situaciones de la vida. Nuestro modelo educativo es original. Surge como una respuesta desde adentro a la crítica situación histórica que vivimos. Aporta soluciones y brinda por primera vez en la educación de nuestro país una propuesta integral para aprender a aprender, aprender a ser y aprender a convivir.

4.2. Discusión

En función de los resultados, se concuerda con García, Juárez y Salgado (2018) quienes refieren que la gestión educativa es un trabajo en conjunto que demanda un conocimiento contextual para la intervención estratégica, sin embargo, se difiere en cuanto el centro de toda gestión es la atención a la persona.

De igual manera, respecto al aporte de López, López, Martínez y Tobón (2018) así como Escamilla (2006) la socioformación se constituye un elemento indispensable para todo proceso de gestión, que al mismo tiempo requiera de la investigación para realizar las mejoras, esto como afirman los mencionados investigadores, sería parte de una gestión eficiente. Y en esta misma línea se confirma lo abordado por Méndez y Mancipe (2014) para quienes una eficiente gestión escolar debe prever las posibles situaciones problemáticas para o evitarlas o estar con posibilidades de solución de carácter preventivo (Mena, 2017); porque -como refieren

Benjumea, Lancheros y Zárata (2015)- toda gestión es compleja de por sí (Llamo, 2018), más aún en un contexto de pandemia como el que se vivencia.

Toda gestión que busque ser exitosa debe transformarse positivamente tal como lo asumen Sánchez, Rúa y Ternera (2018) en clave de fortalecimiento de la organización y de las personas que la conforman, siendo esto el criterio orientador de toda gestión directiva como asume Miranda (2016) puesto que quien dirige la institución escolar debe ejercer no solo un liderazgo directivo, sino también ha de ser un liderazgo pedagógico que ayude a la “formación” del pleno y en conjunto de la comunidad educativa (Sierra, 2016).

En medio de la situación de pandemia, tal como lo demuestran las entrevistas a los padres de familia lo que antes a lo mejor por motivaciones laborales, ahora se encuentran más vinculados a las actividades escolares de sus hijos y a las acciones y directrices de gestión de la institución educativa; en efecto, como refieren Sánchez, Reyes y Villarroel (2016), los padres y apoderados de hecho cumplen un rol protagónico en la buena marcha de las instituciones escolares, donde los directivos como parte del mejoramiento de su gestión han de tener en cuenta las expectativas de los padres y/o apoderados, lo que facilitaría un buen clima escolar (Sagredo & Castelló, 2019) siendo esta una buena práctica de gestión directiva escolar (Bravo, 2017; Ortiz, 2014).

El principal ejecutor de un proceso de gestión de una institución educativa es el Director de la misma, y como evidencian los resultados de las entrevistas, tanto los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, lo visualizan como el líder estratégico centrando sus expectativas en la toma de decisiones, que por otro lado han de ser igualmente consensuadas, al menos desde donde se le requieran, esto es lo que Valles, Rodríguez, Del Valle, Rojas, y Jiménez(2017) llaman fortalecimiento educativo mediante el rol y funciones del director. De hecho, el gestor directivo de una institución educativa debe contribuir al buen desempeño docente (Pacheco, 2016) por lo que se sugiere asuma un liderazgo transformacional según Sardón (2017) con quien se está de acuerdo parcialmente porque se asume en esta investigación un liderazgo basado en la persona, pues cada miembro de la comunidad educativa aporta lo mejor de sí para desarrollar lo mejor de los otros.

Respecto a los resultados de la entrevista se confirma parcialmente lo asumido por Vivas, Martínez & Solís (2020) pues, aunque si bien es cierto que la gestión escolar no es de la mejor en tiempos de pandemia, lo es no por desidia del personal directivo y administrativo, sino por lo desconcertante e incierta de la situación que a todos afecta. Por ello, de acuerdo a las entrevistas a los docentes, lo que se busca siempre aun en medio de las dificultades es suplir las

deficiencias sobre la marcha tal como lo sugiere Kochen (2020) al afirmar que la mejor estrategia de gestión directiva escolar es estar cerca de la comunidad educativa y de sus familias (Reluz-Barturén y Palacios-Alva, 2021), a la par de diseñar estrategias, que es lo que se realiza en esta investigación asumiendo el protagonismo de servicio de reconstrucción multisectorial de las instituciones educativas donde el gestor directivo se encuentre laborando (Dussel, Ferrante y Pulfer, 2020).

CONCLUSIONES

En función de lo investigado se llegó a las siguientes conclusiones:

Habiéndose planteado como primer objetivo específico conocer la situación contextual de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el COVID-19, por los resultados de la entrevista se concluyó que la situación contextual generalizada en todos los miembros de la comunidad educativa en medio de la crisis de pandemia es de temor principalmente al contagio propio y de sus familiares. Al mismo tiempo, particularmente en el caso de los colaboradores de la institución educativa, hay temor de perder sus puestos de trabajo debido a las restricciones laborales implementadas por el gobierno como medidas de reactivación o sostenimiento económico acarreado por la pandemia que pudiera haber implementado la promotoría de la institución bajo estudio, quien a pesar de la disminución de ingresos por deserción o traslados, se optó solo por la disminución porcentual de salarios, lo que generó confianza y tranquilidad entre los colaboradores, aunque hubieron también algunas insatisfacciones comprensibles. Similar preocupación la tuvieron los padres de familia con sus centros laborales. En todos afectó los drásticos cambios de rutina por las políticas de confinamiento implementadas por el gobierno.

Por otro lado, respecto a los estudiantes la situación contextual es de miedo e incertidumbre. Miedo por el problema sanitario global e incertidumbre respecto a las nuevas estrategias implementadas para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En esta misma línea parte de la situación contextual es la desigualdad en los recursos tecnológicos en los distintos hogares, preocupación que fue compartida por los propios maestros, además de que el sistema de internet por ancho de banda no es de lo mejor generalmente en todo el país. A todo esto, se adiciona que no se tiene un idóneo conocimiento en el uso de los recursos tecnológicos para aplicar en los procesos de gestión, así como de los procesos de enseñanza-aprendizaje con nuevas tecnologías.

En función del planteamiento del segundo objetivo específico que fue de conocer las expectativas de los agentes educativos de una Promotora Educativa Privada con sede en Piura durante el COVID-19, se arribó como conclusión que, por lo general, de acuerdo a lo arrojado en las entrevistas, la comunidad educativa mayoritariamente tiene una actitud resiliente ante la crisis sanitaria, actitud que se evidencia resaltante principalmente en los estudiantes, siendo ellos conscientes de la situación adversa además de sentirse en la “ocasión” de aprender nuevas cosas, disposición de adaptación y positividad de que las cosas, aunque de ahora en adelante

diferentes, pueden mejorar. Por parte de los colaboradores administrativos y docentes más que resiliencia, existe en ellos una disposición de adaptación a la nueva circunstancia que toca vivir, siendo parte de sus expectativas aprender mejor las nuevas formas de enseñanza, aprendizaje y evaluación haciendo uso de los recursos tecnológicos e informáticos en función de la nueva normalidad en las instituciones educativas. Cabe destacar que en toda la comunidad educativa como parte de las fortalezas y oportunidades se enfatizó y reconoció a la familia, siendo el soporte emocional por excelencia en situaciones de crisis, pero al mismo tiempo se revaloró su importancia permanente para la formación y desarrollo de los estudiantes y para toda persona en general.

Asimismo, tanto padres de familia, como colaboradores administrativos y docentes, así como lo estudiantes centraron sus expectativas en una buena gestión directiva donde se apliquen acertadas y pertinentes decisiones de gestión para la buena marcha de la institución donde se prime la comprensión, la flexibilidad y la empatía como características de una gestión directiva centrada en la persona.

Concluyendo respecto al tercer objetivo específico que consistió en explicitar desde el conocimiento y la experiencia lo ejecutado como herramienta estratégica de gestión directiva escolar durante el COVID-19, se reconocieron las dificultades propias de toda gestión directiva en medio de la crisis sanitaria global, así como el apoyo en la toma de decisiones estratégicas por parte de la promotoría a la gestión directiva de la sede institucional Piura. Cabe mencionar que, para el éxito de las acciones implementadas, facilitó la buena disposición de la comunidad educativa en pleno, su actitud resiliente y de esfuerzo mancomunado, colaborativo en medio de las circunstancias, lo que confirma que toda gestión directiva debe tener como centro a la persona, el respeto y atención a su dignidad.

Habiéndose cumplido el primer objetivo específico referido al conocimiento de la situación contextual, así como la comprensión de las expectativas de los agentes educativos en medio de la crisis sanitaria, y explicitado las estrategias de gestión basado en el conocimiento y comprensión de las personas que integran la institución educativa como tercer objetivo cumplido, se concluye que el conocimiento y la comprensión es imprescindible como herramienta estratégica para la gestión directiva escolar, más aún en una situación desconcertante como se vive en contexto de COVID-19.

RECOMENDACIONES

Por lo investigado, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La gestión directiva estratégica debe estar estrechamente vinculada con la investigación educativa, de tal manera que se suscite una evaluación y mejora continua en todo contexto, y especialmente donde haya situaciones de incertidumbre como la pandemia y la nueva normalidad.

- Que toda gestión directiva debe partir del conocimiento y la comprensión de la situación contextual, teniendo por centro de todo proceso a la persona manifestada en cada uno de los colaboradores docentes y administrativos, en los estudiantes y en los padres de familia.

- Se recomienda que quienes han ejercido alguna función directiva en medio de esta crisis sanitaria global, puedan sistematizar sus experiencias de gestión y compartirlas que será de gran ayuda como antesala para la reconstrucción de las instituciones educativas en la nueva normalidad.

REFERENCIAS

- Amaiquema, F.A., Vera, J. A., & Zumba, I. Y. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354-360. Epub 02 de diciembre de 2019. En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=es.
- Araque, C., Ramírez, J. y Velázquez, V. (2012). *El concepto de agente educativo para la atención a la primera infancia en Colombia*. Universidad de San Buenaventura.
- Ávila, P. (2012). Educación a distancia y educomunicación. En M. Moreno (coord.). *Veinte visiones de la educación a distancia*. (pp. 233-246). Universidad de Guadalajara.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante el COVID-19. BID. En: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>
- Benjumea, H; Lancheros, N y Zárate, N. (2015). *La gestión directiva en las Instituciones Educativas del sector Oficial: configuraciones emergentes y complejas*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Pearson.
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Chacón M., Lonis (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad Omnia*, vol. 20, núm. 2, pp. 150-161 Universidad del Zulia.

- Congreso de la República. (2017). *Constitución Política del Perú*. Congreso de la República.
- Corredor, C. (2000). La gestión escolar: los proyectos pedagógicos y la evaluación en el contexto venezolano. *Acción Pedagógica*, 9 (1), 24 – 32.
- Defensoría del Pueblo (2020). La educación frente a la emergencia sanitaria. Brechas del servicio educativo público y privado que afectan una educación a distancia accesible y de calidad. Serie Informes Especiales N° 027-2020-DP.
- Díaz, S. (2017). Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las Instituciones educativas estatales de nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Díaz, C & Pinto, M.L. (2017). Vulnerabilidad educativa: Un estudio desde el paradigma socio crítico. *Praxis educativa*, 21 (1), pp. 46-54 DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2017-210105>
- Dirección Regional de Salud-Piura (2020). Casos confirmados de COVID-19 al 14 de marzo. Consultado el 20-03-2020. En: <https://diresapiura.gob.pe/diresa-piura/>
- Dussel, I., Ferrante, P y Pulfer, D. (2020). Pensar la educación en tiempos de pandemia Entre la emergencia, el compromiso y la espera. Universidad Pedagógica Nacional.
- Edwards, V. (1994) Los sujetos y la construcción social del conocimiento escolar: un estudio etnográfico. DIE.
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Gamboa, S. (2011). Estado de la gestión educativa en Piura, una mirada desde la institución educativa. Piura, Perú: CIPCA.
- Gamboa-Araya, R. (2011). El papel de la teoría crítica e la investigación educativa y cualitativa. *Revista Diálogos Educativos*. 21(4)., pp. 48-64.

- García, F; Juárez, S y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2018(2), 206-216.
- García, J., Hernández, P. y Estrada, L. (2018). Reconocimiento y participación de nuevos agentes educativos en la Escuela: Auxiliares de la Educación. *El Ágora USB*, 18(1), 152 - 162.
- Gobierno de México (2020). Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. MEJOREDU.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill & Interamericana Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2014). *Manual de supervisión de centros educativos particulares: compendio de normas legales de protección al consumidor en el sector educación*. INDECOPI.
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*. Vol. 22 (33), pp. 9-14.
- Kruk, J. (2013). Good scientific practice and ethical principles in scientific research and higher education. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*, 1 (1), pp. 25–29.
- López, I; López, E; Martínez, J y Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: aproximaciones a un modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Espacios*, 39(29), 22.
- Llamo, J. (2018). Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas de distrito de Ate, UGEL 06. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Lloyd, Marion (2020). “Desigualdades educativas y la brecha digital en tiempos de COVID-19”, en: Girón, J. (Ed), *Educación y Pandemia. Una visión académica*, México, ISSUE-UNAM, pp. 115-121.

- Martínez, M (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). *Revista IIPSI* vol.9 (1), pp. 123-146. En: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Méndez, M y Mancipe, L. (2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las Instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad Educativa. (Tesis de especialización). Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, Bogotá.
- Mena, D. (2017). El rol del director en la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Estudio Aplicado a los directores de las Instituciones Educativas del Ámbito de la UGEL La Unión-Piura. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015b). *Manual de gestión escolar, directivos construyendo escuela*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E. 2017*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Docentes y sus aprendizajes en modalidad virtual*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en Instituciones Educativas y programas educativos de la Educación Básica*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2019a). *Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2020 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2019b). *Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica*. MINEDU.

- Ministerio de Educación del Perú. (2019c). *Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2020a). *Guía para la elaboración del Reglamento Interno de las instituciones educativas de Educación Básica*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2020b). *Proyecto de Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica*. MINEDU.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589.
- Montecinos, C., Uribe, M y Volante, P. (2020). Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis. Informe elaborado en el marco de las propuestas en educación: Trabajo Interuniversitario Mesa Social COVID-19. Pontificia Universidad Católica de Chile – Universidad de Chile.
- Molina, S. (2007). La ciudad como agente educador: condiciones para su desarrollo. *Estudios sobre Educación*, (13), 39 – 56.
- Mujica, R. (2016). Herramientas de gestión. *Revista Docentes 2.0*, (8), 1-15.
- Orizaga, C. (2011). Tipos o clases de fichas bibliográficas. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Ortiz, A. (2014). El liderazgo Pedagógico en los Procesos de Gestión Educativa en los centros de educación Básica: Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemezia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, Honduras.
- Ortiz, Guadalupe. (2015). Tema 8. Observación Participante. En: Técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Diapositiva de sesión de clase. En:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47797/1/Tema%208%20Observaci%C3%B3n%20participante%20Grado%202014-15.pdf>

Otzen, T & Monterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Pacheco, A. (2016). El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú.

Piza, N., Amaiquema, F.A., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459.

Plá, Sebastián (2020), “La pandemia en la escuela: entre la opresión y la esperanza”, en: Girón, J. (Ed), Educación y Pandemia. Una visión académica, México, ISSUE-UNAM, pp. 30-38.

Plataforma digital única del Estado Peruano (2020). MINSA: Casos confirmados por coronavirus COVID-19 ascienden a 45 928 en el Perú (Comunicado N° 86). Consultado el 08 de junio, 2020. En: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/143664-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-45-928-en-el-peru-comunicado-n-86>

Plena Inclusión España (2020), El derecho a la educación durante el COVID19: Análisis, propuestas y retos para la educación del alumnado con discapacidad intelectual o del desarrollo durante el confinamiento, Madrid, Plena Inclusión.

Poder Ejecutivo. (2020a). Decreto de Urgencia N° 002 – 2020. Diario Oficial *El Peruano*, 4 – 8.

Poder Ejecutivo. (2020). Decreto Legislativo N° 1476. Diario Oficial *El Peruano*, 2 – 6.

Reluz-Barturén, F.F. (2014) (3ª. Ed). Filosofía que debe permanecer

en la educación actual. Instituto de Investigación para la Paz, Cultura e Integración de América Latina.

Reluz-Barturén, F.F., y Palacios-Alva, C.Y. (2021). Salud familiar en contexto de COVID-19 y prevención desde la educación emocional. Análisis bibliográfico-documental Latinoamericano. *Revista Medicina Naturista*. Vol.15 (1), pp. 54-60.

Sagredo, E y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23.

Salgado-Lévano, A.C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

Sánchez, J; Rúa, J y Ternera, L. (2018). Competencias de los directivos para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. *Clío América*, 12(24), 157-171.

Sánchez, A; Reyes, F y Villarroel, V. (2016). Participación y expectativas de los padres sobre la educación de sus hijos en una escuela pública. *Estudios Pedagógicos*, 42(3), 347-367.

Sardón, L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Revista de Investigación Altoandinas*, 19(3), 295-304.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Aprendizajes clave para la educación integral*. Secretaría de Educación Pública.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-128.

- Touriñán, J. (2010). Familia, escuela y sociedad civil. Agentes de educación intercultural. *Revista de Investigación en Educación*, (7), 7 – 36.
- Vallejo, R. (2002). Proyecto curricular institucional: una alternativa para el cambio. *Telos*, 4(1), 114-128.
- Valles, M; Rodríguez, H; Del Valle, D; Rojas, O y Jiménez, D. (2017). Gestión del directo para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias. *Panorama*, 11(20), 20-20.
- Vivas Escalante, A. D., Martínez Fuentes, M. M., & Solís Mejías, D. J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. *Revista Scientific*, 5(18), 24-45. <https://doi.org/10.29394/Scientific>.

IX. ANEXOS

9.1. Instrumento de recojo de datos: Entrevistas a sujetos de estudio

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICACIÓN: Estimado participante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la I.E:

Años de servicio en la I.E:.....

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos en su gestión directiva acontecieron a partir del advenimiento del COVID 19?

.....

2. Realice un breve análisis DAFO respecto a su quehacer directivo en la sede institucional que Ud., dirige dentro del contexto COVID-19.

Dificultades:.....

Amenazas:.....

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como gestor directivo de la IE que direcciona?

.....

4. ¿Qué es lo que espera como gestor directivo hacia el 2021 que suceda en la IE bajo su dirección en el contexto post COVID-19, respecto a...?

Al personal docente:

Al personal administrativo:

A los estudiantes:

A los padres de familia:

Agradecemos su participación

ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE

INDICACIÓN: Estimado participante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la I.E:

Años de servicio en la I.E:.....

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos en su quehacer docente acontecieron a partir del advenimiento del COVID 19?

.....

2. Realice un análisis DAFO respecto a su ejercicio docente en la sede institucional donde labora, dentro del contexto COVID-19.

Dificultades:.....

Amenazas:.....

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación en el ejercicio de la docencia en medio de las actuales circunstancias?

.....

4. ¿Qué es lo que espera como docente hacia el 2021 que suceda en la IE donde labora en el contexto post COVID-19, respecto...?

Al personal directivo:

Al personal administrativo:

A los estudiantes:

A los padres de familia:

Agradecemos su participación

ENTREVISTA AL PADRE DE FAMILIA

INDICACIÓN: Estimado participante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la I.E:

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos como padre de familia acontecieron a partir del acontecimiento del COVID 19?

.....

2. Realice una breve reflexión respecto a su quehacer como padre de familia o apoderado respecto a la educación de su(s) hijo(s) dentro del contexto COVID-19.

Dificultades:.....

Amenazas:.....

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como padre de familia o apoderado en medio de las actuales circunstancias?

.....

3. ¿Qué es lo que espera como padre de familia hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia su(s) hijo(s) en el contexto post COVID-19, respecto...?

Al personal directivo:

Al personal administrativo:

A los docentes:

A sus hijos:

Agradecemos su participación

ENTREVISTA A LOS ESTUDIANTES

INDICACIÓN: Estimado estudiante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Grado de estudios:

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID 19?

.....

2. ¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?

.....

3. ¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID 19?

.....

4. ¿A pesar de todo, cuáles cree que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?

.....

5. ¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?

.....

4. ¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia después del COVID-19, respecto...?

A su Institución educativa:

A los docentes:

A sus padres o apoderados:

Agradecemos su participación

9.2. Instrumento de procesamiento de datos: Matriz comparativa

CÓDIGO DE ENTREVISTADO	PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS (Administrativos / docentes / estudiantes / padres de familia)			
	P1.	P2.	P3.	P4.
ANÁLISIS – SÍNTESIS DE RESPUESTAS				

9.3. Formato de validación de instrumentos por expertos.

JUICIO DE EXPERTO

1) IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: _____
 Centro laboral: _____
 Título profesional: _____
 Grado: _____ Mención: _____
 Institución donde lo obtuvo: _____

2) ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Según lo observado en el instrumento y en los criterios de la investigación, escriba en la valoración "0" si el instrumento debe mejorarse, "1" si es poco adecuado o "2" si es adecuada. Luego, marque con una "X" la calificación final.

2.1. Instrumento de RECOLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	El instrumento posee preguntas claras en función a la naturaleza de la investigación.	
Objetividad	El instrumento está expresado en preguntas que no admiten sesgos.	
Organización	Las preguntas están organizadas de manera lógica y clara.	
Consistencia	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación.	
Coherencia	Las preguntas se relacionan con las matrices comparativas.	
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

2.2. Instrumento de PROCESAMIENTO DE DATOS: MATRIZ COMPARATIVA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	La matriz está estructurada de manera clara en función a la investigación.	
Objetividad	La matriz está diseñada para no admitir sesgos.	
Organización	La matriz organiza las respuestas de manera lógica.	
Consistencia	La matriz ayuda a visualizar y sistematizar respuestas.	
Coherencia	La matriz se relaciona con las preguntas de la entrevista.	
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

3) CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

La que suscribe, _____
 identificada con DNI _____ certifica que realizó el juicio del experto al
 instrumento diseñado por el maestrista Carlos Enrique Martín Cabrejas Fernández en la investigación
 denominada "CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN
 DIRECTIVA DURANTE COVID-19. CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA - PIURA".

 FIRMA DEL EXPERTO

Chidayo, ___ de _____ del 2020

9.4. Validación de expertos

Experto: Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

Formación: Licenciado en filosofía, Maestro en Filosofía e investigación, Doctor en Psicología Educacional y tutorial. Especialista en Investigación científica en la educación superior.

10

JUICIO DE EXPERTO

1) IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: Francisco Reluz Barturén
 Centro laboral: Universidad San Martín de Porres
 Título profesional: Licenciado en Filosofía - Maestría en Filosofía e Investigación
 Grado: Doctor Mención: Psicología Educacional
 Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional de Educación - La Libertad

2) ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Según lo observado en el instrumento y en los criterios de la investigación, escriba en la valoración "0" si el instrumento debe mejorarse, "1" si es poco adecuado o "2" si es adecuado. Luego, marque con una "X" la calificación final.

2.1. Instrumento de RECOLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	El instrumento posee preguntas claras en función a la naturaleza de la investigación.	2
Objetividad	El instrumento está expresado en preguntas que no admiten sesgos.	2
Organización	Las preguntas están organizadas de manera lógica y clara.	2
Consistencia	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación.	2
Coherencia	Las preguntas se relacionan con las matrices comparativas.	1
Resultado de la validación		9
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

2.2. Instrumento de PROCESAMIENTO DE DATOS: MATRIZ COMPARATIVA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	La matriz está estructurada de manera clara en función a la investigación.	2
Objetividad	La matriz está diseñada para no admitir sesgo.	2
Organización	La matriz organiza las respuestas de manera lógica.	2
Consistencia	La matriz ayuda a visualizar y sistematizar respuestas.	2
Coherencia	La matriz se relaciona con las preguntas de la entrevista.	1
Resultado de la validación		9
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

3) CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Él que suscribe, Francisco Felizardo Reluz Barturén
 identificado con DNI 25859274 certifica que realizó el juicio del experto al instrumento diseñado por el maestrista Carlos Enrique Martín Cabrejos Fernández en la investigación denominada "CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE COVID-19. CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA - PIURA".

Reluz Barturén
 PARA EL EXPERTO

Chiclayo, 17 de agosto de 2020

Experto: Dra. Mirtha Flor Cervera Vallejos

Formación: Licenciada en enfermería, Maestra en Gestión Directiva y Gobierno de las personas, Maestra en Salud Pública, Doctora en Enfermería. Especialista en Enfermería nefrológica.

JUICIO DE EXPERTO

1) IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: Dra. Mirtha Flor Cervera Vallejos
Centro laboral: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Título profesional: Dra. En Ciencias de Enfermería
Grado: Doctor **Mención:** Ciencias de Enfermería
Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional de Trujillo

2) ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Según lo observado en el instrumento y en los criterios de la investigación, escriba en la valoración "0" si el instrumento debe mejorarse, "1" si es poco adecuado o "2" si es adecuado. Luego, marque con una "X" la calificación final.

2.1. Instrumento de RECOLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

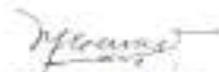
CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	El instrumento posee preguntas claras en función a la naturaleza de la investigación.	2
Objetividad	El instrumento está expresado en preguntas que no admiten sesgos.	2
Organización	Las preguntas están organizadas de manera lógica y clara.	2
Consistencia	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación.	2
Coherencia	Las preguntas se relacionan con las matrices comparativas.	2
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

2.2. Instrumento de PROCESAMIENTO DE DATOS: MATRIZ COMPARATIVA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	La matriz está estructurada de manera clara en función a la investigación.	2
Objetividad	La matriz está diseñada para no admitir sesgo.	2
Organización	La matriz organiza las respuestas de manera lógica.	2
Consistencia	La matriz ayuda a visualizar y sistematizar respuestas.	2
Coherencia	La matriz se relaciona con las preguntas de la entrevista.	2
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

3) CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

La que suscribe, Dra. Mirtha Flor Cervera vallejos, identificada con DNI 16476645, certifica que realizó el juicio del experto al instrumento diseñado por el maestrista **Carlos Enrique Martín Cabrejos Fernández** en la investigación denominada "CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE COVID-19. CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA - PIURA".



FIRMA DEL EXPERTO

Chilayo, 15 de agosto de 2020

Experto: Dra. Rosangella de Jesús Rivadeneyra Pérez

Formación: Licenciado en Educación, Maestra en Docencia y Gestión Educativa. Segunda Especialidad en Psicopedagogía. Doctora en Ciencias de la educación.

JUICIO DE EXPERTO

1) IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y apellidos: Rosangella del Jesús Rivadeneyra Pérez.

Centro laboral: IE JEC "José Olave Balanda"

Título profesional: Docente de educación secundaria

Grado: Doctorado

Mención: Doctora en educación

Institución donde lo obtuvo: Universidad César Vallejo

2) ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Según lo observado en el instrumento y en los criterios de la investigación, escriba en la valoración "0" si el instrumento debe mejorarse, "1" si es poco adecuado o "2" si es adecuado. Luego, marque con una "X" la calificación final.

II.1. Instrumento de RECOLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	El instrumento posee preguntas claras en función a la naturaleza de la investigación.	2
Objetividad	El instrumento está expresado en preguntas que no admiten sesgos.	2
Organización	Las preguntas están organizadas de manera lógica y clara.	2
Consistencia	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación.	2
Coherencia	Las preguntas se relacionan con las matrices comparativas.	2
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	10
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

II.2. Instrumento de PROCESAMIENTO DE DATOS: MATRIZ COMPARATIVA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	La matriz está estructurada de manera clara en función a la investigación.	2
Objetividad	La matriz está diseñada para no admitir sesgos.	2
Organización	La matriz organiza las respuestas de manera lógica.	2
Consistencia	La matriz ayuda a visualizar y sistematizar respuestas.	2
Coherencia	La matriz se relaciona con las preguntas de la entrevista.	2
Resultado de la validación		
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	10
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

3) CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

La que suscribe, Rosangella del Jesús Rivadeneyra Pérez identificada con DNI 16762894 certifica que realizó el juicio del experto al instrumento diseñado por el maestrante Carlos Enrique Martín Cabrejos Fernández en la investigación denominada "CONOCIMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE COVID-19. CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA - PIURA".

FIRMA DEL EXPERTO

Chiclayo, 17 de agosto 2020

Experto: Mg. Luisín Antonelli Taboada Montaña

Formación: Licenciado en Educación, Maestro en Bioética y Biojurídica. Especialista en tecnologías de la información y la comunicación en la Educación. Docente de Educación Básica Regular.

JUICIO DE EXPERTO

1) IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y apellidos: Luisín Taboada Montaña
 Centro laboral: Oficina Regional de Educación Católica
 Título profesional: Graduado en Educación: Filosofía y Teología
 Grado: Magister Mención: Metodología y Didáctica
 Institución donde lo obtuvo: UNP

2) ASPECTOS DE LA VALUACIÓN

Según lo observado en el instrumento y en las orientaciones de la investigación, marque en la valoración "U" si el instrumento debe mejorarse, "I" si es poco adecuado o "B" si es adecuado. Luego, marque con una "X" la valoración final.

2.1. Instrumento de RECIBIENDO DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	El instrumento posee preguntas claras en función a la naturaleza de la investigación.	U
Objetividad	El instrumento está expresado en preguntas que son abiertas y cerradas.	U
Organización	Las preguntas están organizadas de manera lógica y clara.	U
Consistencia	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación.	U
Coherencia	Las preguntas se relacionan con las demás preguntas.	U
Resultado de la valoración:		U
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

2.2. Instrumento de PROCESAMIENTO DE DATOS: MATRIZ COMPARATIVA

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Claridad	La matriz está estructurada de manera clara en función a la investigación.	U
Objetividad	La matriz está diseñada para su debido uso.	U
Organización	La matriz organiza los resultados de manera lógica.	U
Consistencia	La matriz ayuda a visualizar y observar los resultados.	U
Coherencia	La matriz se relaciona con las preguntas de la entrevista.	U
Resultado de la valoración:		U
CALIFICACIÓN		
De 7 a 10 puntos	Aceptado	X
De 4 a 6 puntos	Debe mejorarse	
De 0 a 3 puntos	Rechazado	

3) CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

La que suscribe Luisín Taboada Montaña
 identificada con DNI 47003486 certifica que realizó el juicio del experto al instrumento diseñado por el maestrante Carlos Enrique Martín Cabrera Fernández en la investigación denominada: "CONDICIONAMIENTO SITUACIONAL DE LOS AGENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DURANTE COVID-19: CASO: PROMOTORA EDUCATIVA PRIVADA - PERÚ".


 FIRMA DEL EXPERTO

Octubre 9 de agosto de 2020

9.4. Algunos ejemplos de entrevistas desarrolladas

Entrevista a personal administrativo

ENTREVISTAS AL PERSONAL DIRECTIVO (COORDINADORES)

INDICACIÓN: Estimado participante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la IE: Coordinación Académica Años de servicio en la IE: 2 años y 3 meses

II. PREGUNTARIO

- ¿Qué cambios significativos en su gestión directiva acontecieron a partir del advenimiento del COVID-19?
 - Cambio de rutina laboral.
 - Cambio y adaptación de medio educativo online.
 - Cansancio ocular.
 - Estar en constante apertura a los cambios que se puedan presentar.
 - Me enferme de la COVID-19.

- Realice un breve análisis DAFO respecto a su quehacer en su sede institucional dentro del contexto COVID-19.

Dificultades: recientemente me estoy incorporando y estoy en proceso de adaptación.

Amenazas: Problemas de conectividad.

Fortalezas: capacitaciones y asesoría. Buen planteamiento metodológico.

Oportunidades: apertura al cambio, nuevas plataformas de interactividad online, desarrollo de proyectos ABP.

- ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como gestor educativo?

La adaptación de nuevas estrategias metodológicas para el mejor desarrollo del docente, que por ende generará mayor expectativa en los estudiantes.

- ¿Qué es lo que espere como gestor educativo hacia el 2021 que suceda en la IE en el contexto post COVID-19, respecto a...?

Al personal docente: apertura al cambio.

Al personal administrativo: seguir con la misma predisposición de acompañamiento.

A los estudiantes: mostrar y tener perfil adecuado, respetando los entornos virtuales, añadiendo un nivel más alto de responsabilidad.

A los padres de familia: predisposición y mayor comunicación con el personal institucional, tomando en cuenta los protocolos.

Agradecemos su participación

Entrevista a personal docente

ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE

INDICACIÓN: Estimado participante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la IE: Docente

Años de servicio en la IE: 0 años – 06 meses

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos en su quehacer docente acontecieron a partir del advenimiento del COVID-19?
 - Estrés tecnológico.
 - Reconstrucción acelerada de modelo de enseñanza.
 - Trabajar hasta altas horas de la noche.
 - Problemas físicos (aumento de peso, Problemas posturales, problemas oculares, problemas cardiovasculares, etc.)
 - Autoaprendizaje en el uso de las metodologías online y su interacción en el aprendizaje.
 - Creación de recursos educativos propios.
 - Trabajar en fines de semana (no día libre).

2. Realice un análisis DAFO respecto a su ejercicio docente en la sede institucional donde labora, dentro del contexto COVID-19.
 - Dificultades: Programación de reuniones fuera de horario laboral.
 - Amenazas: Fallas en conexión a Internet.
 - Fortalezas: Reinversión de habilidades y capacidades.
 - Oportunidades: Aprendizaje permanente, herramientas de planeación para el futuro.

3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación en el ejercicio de la docencia en medio de las actuales circunstancias?
 - No poder evaluar de manera precisa el aprendizaje de mis estudiantes.

4. ¿Qué es lo que espera como docente hacia el 2021 que suceda en la IE donde labora en el contexto post COVID-19, respecto...?
 - Al personal directivo: Empatía.
 - Al personal administrativo: Predisposición.
 - A los estudiantes: Espero alumnos con capacidad de autonomía.
 - A los padres de familia: Que valoren el trabajo de los docentes.

Agradecemos su participación

ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE

INDICACIÓN: Estimado participante, le presento es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Función en la I.E.: Docente de primaria

Años de servicio en la I.E.: 2 años

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos en su quehacer docente acontecieron a partir del advenimiento del COVID-19?

Permanecer por largas horas frente a la computadora preparando material y luego atendiendo cada una de las necesidades de los alumnos y padres de familia, incluyendo atender fuera del horario de trabajo ya que los padres se desocupan de sus trabajos tarde.

2. Realice un análisis DAFO respecto a su ejercicio docente en la sede institucional donde labora, dentro del contexto COVID-19.

Dificultades: mantener el servicio de ~~apoyo~~ aunque ya no estén bajo el presupuesto de la escuela familiar, reducir el horario de atención a los hijos ya que permaneces en casa pero no hay hora de salida de trabajo.

Amenazas: los dolores de espalda e inflamación de ojos se incrementaron, tomando la decisión de acudir a una óptica a adquirir unas lentes para que minorara el problema.

Fortalezas: como profesional es un gran reto que la vida, la sociedad y el trabajo te brinda y que te compromete a esforzarte e incentivar a tu inteligencia nuevas formas de atender a estudiantes, padres y jefes de trabajo, estos esfuerzos dan cambios positivos porque nunca se termina de aprender.

Oportunidades:

3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación en el ejercicio de la docencia en medio de las actuales circunstancias?

Mi preocupación es que los niños se sientan atendidos, cómodos y entusiasmados de continuar levantándose para conversar conmigo y amigos y que ese interés no decaiga y que los padres se convenceran de que estamos haciendo un gran esfuerzo por llegar a su hijo, pero que solo no podemos, necesitamos de su refuerzo y apoyo.

4. ¿Qué es lo que espera como docente hacia el 2021 que suceda en la I.E. donde labora en el contexto post COVID-19, respecto...?

Al personal directivo: que Dios los haga tomar las mejores decisiones no solo para hacer crecer y mantener a su empresa sino también tomando en consideraciones justas a todos los que en ella laboran con todo el esfuerzo y compromiso que significa pertenecer a esta gran casa de estudios.

Al personal administrativo: que siempre permanezca el apoyo incondicional entre cada uno de los colaboradores.

A los estudiantes: que valoren con entusiasmo lo aprendido y trabajado en este momento que marcará historia en cada una de sus vidas presentes y futuras.

A los padres de familia: que con orgullo y compromiso destaquen que la labor educativa es de gran esfuerzo.

Agradecemos su participación

Entrevistas a estudiantes

ENTREVISTA A LOS ESTUDIANTES

INDICACIÓN: Estimado estudiante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Grado de estudios: 4^{to} Secundaria

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID 19?

Durante mi estudio en casa por cuarentena, tuve principios de ansiedad y estrés, por ser algo nuevo para mí, pero con ayuda de medicamentos y mis padres, me encuentro mejor. Además, poco a poco gracias a esto se perdió el miedo a participar en clase.

2. ¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?

Poder acostumbrarme a las clases virtuales fue difícil por que se me dificultaba entender el tema en algunas clases.

3. ¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID 19?

Tuve preocupaciones debido a mis calificaciones por que debido a mi personalidad, me costaba al principio participar en clase.

4. ¿A pesar de todo, cuáles cree que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?

Luego de meses aproveché el tiempo para mejorar mi autoestima, también mi ansiedad y poder lidiar con el estrés.

5. ¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?

Tengo la oportunidad de sentirme más a gusto estudiando en mi casa y puedo concentrarme más.

6. ¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en lo IE donde estudio después del COVID 19, respecto...?

A su Institución educativa: mejoras en los servicios sanitarios y las aulas.

A los docentes: más comunicación con los estudiantes.

A sus padres o apoderados: tener más cuidado cuando salimos a las calles.

Agradecemos su participación

ENTREVISTA A LOS ESTUDIANTES

INDICACIÓN: Estimado estudiante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Grado de estudios: 3er año de Secundaria

II. CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID-19?
 - Anteriormente realizaba un tipo de homeschool, podría decir que ahora no es complicado; pero muchas veces me es difícil realizar trabajos junto con mis compañeros, en cuanto a los cambios, podría decir que el internet es una falla a veces, pero paciencia es lo que se tiene que tener; agradezco el esfuerzo de cada docente.
2. ¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?
 - A veces un poco de mal humor, porque el internet falla, pero luego se me pasa; y comprendo mucho.
3. ¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?
 - Personalmente hasta el momento no he tenido preocupación, y creo que Dios es partícipe de esto.
4. ¿A pesar de todo, cuáles cree que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?
 - Mis fortalezas yo creo que sería la paciencia, y la Fé; mientras muchas personas dicen que es un año perdido, yo creo que es una prueba, quizás para mis padres es un poco triste porque bueno como cumplía 15 años, la ilusión de todo padre es hacer una fiesta y esas cosas; pero yo me siento feliz de tenerlos sanos, y agradecida porque siguen conmigo.
5. ¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?
 - Por mi lado yo veo todo lo positivo, puedo culminar mi 3er año en línea; puedo seguir mi carrera de Diseño, puedo comprender el sacrificio de cada docente.
6. ¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia después del COVID-19, respecto...?
 - A su Institución educativa: Me siento agradecida por su gestión, espero una enseñanza más fuerte; y hablar más acerca de Dios; se podrían realizar grupos en donde compartan juegos, la palabra...
 - A los docentes: Su comprensión es grandiosa, espero para el 2021 exigir más a los estudiantes, e incentivarlos a participar.
 - A sus padres o apoderados: Espero que sigan así tomando atención a nosotros sus hijos.

Agradecemos su participación

ENTREVISTA A LOS ESTUDIANTES

INDICACIÓN: Estimado estudiante, la presente es una entrevista para una investigación académica, de carácter anónimo. Se le solicita responder de la manera más sincera y libre las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES:

Grado de estudios: 4to Sec. A

II. CUESTIONARIO

1. **¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID-19?**

En mi familia algunos fallecieron por causa del Covid-19, lo cual puso nerviosa a mi familia y tomamos más medidas de precaución.

2. **¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?**

Nada más por el hecho de que era nueva, me costó un poco adaptarme pero gracias a los trabajos grupales y demás, logre adaptarme.

3. **¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?**

Solo el hecho de que se me vaya el internet y no pueda comprender correctamente mis clases.

4. **¿A pesar de todo, cuáles cree que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?**

Saber cómo utilizar MS teams y descubrir que las clases se grababan y mis profesores me apoyaban, hizo que no me retrasara por ningún motivo.

5. **¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?**

Que el hecho de ser clases virtuales y no presenciales, no impedirá que asista a mis clases y aprenda correctamente.

6. **¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia después del COVID-19, respecto...?**

A su Institución educativa: Que no aumente la pensión durante los años, ya que me ha pasado en mis anteriores escuelas, aunque no sea estrictamente necesario y para apoyar a una mejor educación.

A los docentes: La educación que nos dan es buena, espero sigan así.

A sus padres o apoderados: Volver esa confianza que nos tenían, para que podamos salir y sepan que tomaremos todas las precauciones, volver a la escuela con trajes de bioseguridad, llevar alcohol en gel y mascarillas, esperamos y se pueda.

Agradecemos su participación

9.5. Algunos ejemplos de procesos de matrices comparativas

Matriz comparativa administrativo

P1. ¿Qué cambios significativos en su gestión administrativa acontecieron a partir del advenimiento del COVID 19?		P2. Realice un breve análisis DAFO respecto a su quehacer en su sede institucional dentro del contexto COVID-19.		P3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como gestor educativo?		P4. ¿Qué es lo que espera como gestor educativo hacia el 2021 que suceda en la IE en el contexto post COVID-19, respecto a?	
<p>Cambio de rutina laboral.</p> <p>Cambio y adaptación de medio educativo online.</p> <p>Estar en constante apertura a los cambios que se puedan presentar.</p>	<p>Rutina laboral</p> <p>Adecuación al entorno virtual</p> <p>Apertura al cambio</p>	<p>Dificultades</p> <p>recientemente me estoy incorporando y estoy en proceso de adaptación.</p> <p>Amenazas</p> <p>Problemas de conectividad</p> <p>Fortalezas</p> <p>capacitaciones y asesoría. Buen planteamiento metodológico</p> <p>Oportunidades</p> <p>apertura al cambio, nuevas plataformas de interactividad online, desarrollo de proyectos ABE.</p>	<p>Adaptación</p> <p>Conectividad</p> <p>Actualización metodológica</p> <p>Plataformas de interactividad</p>	<p>La adaptación de nuevas estrategias metodológicas para el mejor desarrollo del docente, que por ende generará mayor expectativa en los estudiantes.</p> <p>Estrategias metodológicas</p>	<p>Al personal docente</p> <p>apertura al cambio</p> <p>Al personal administrativo</p> <p>seguir con la misma predisposición de acompañamiento</p> <p>A los estudiantes</p> <p>mostrar y tener perfil adecuado, respetando los entornos virtuales, añadiendo un nivel más alto de responsabilidad.</p> <p>A los padres de familia</p> <p>predisposición y mayor comunicación con el personal institucional.</p>	<p>Apertura al cambio</p> <p>Acompañamiento</p> <p>Compromiso y responsabilidad con su educación</p> <p>Predisposición y comunicación</p>	



MATRICES COMPARATIVAS DOCENTES

Profesores	P1 ¿Qué cambios significativos en su quehacer docente acontecieron a partir del advenimiento del COVID 19?	P2 Realice un análisis DAFO respecto a su ejercicio docente en la sede institucional donde labora, dentro del contexto COVID-19.	P3 ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación en el ejercicio de la docencia en medio de las actuales circunstancias?	P4 ¿Qué es lo que espera como docente hacia el 2021 que suceda en la IE donde labora en el contexto post COVID-19, respecto...?
P1	<p>El realizar las sesiones desde nuestras casas, tratar de realizar un buen trabajo sin materiales o herramientas sobretodo en el nivel inicial y sin duda el compartir nuestro quehacer docente con el ámbito familiar. En especial a quienes vemos solas por nuestros hijos.</p> <p>(Amarillo=trabajo en casa) (Verde=impacto familiar) (Morado=competencias en las tics)</p>	<p>Dificultades: Falta de material y espacio adecuado para las sesiones. La preocupación constante por el tema económico y de salud para con nuestras familias.</p> <p>Amenazas: Los factores distractores que se presentan constantemente e interrumpen la ejecución de las sesiones, no solo a los maestros sino también a los niños.</p> <p>Fortalezas: El dinamismo y entusiasmo que se pone en cada sesión porque sea un éxito, siempre ayuda a superar cualquier obstáculo.</p> <p>Oportunidades: Sin duda desarrollar capacidades que quizá no eran necesarias en nuestro quehacer cotidiano en la institución. La oportunidad de capacitarnos en diferentes herramientas tecnológicas.</p> <p>(Amarillo=recursos materiales, falta de materiales) (Verde= amenazas: conectividad a Internet, salud familiar por el covid) (Fortalezas= dominio de los tics) Oportunidades= (capacitaciones constantes en los tics)</p>	<p>La principal preocupación es que en algún momento los padres de familia se sientan demasiado saturados y presionados con las actividades a desarrollar en Flamingo por ejemplo. Ellos hoy por hoy en el nivel inicial son una pieza clave y tratan de organizar sus tiempos para que sus pequeños continúen la educación a pesar que no hay obligatoriedad por estar en una etapa temprana de educación formal</p> <p>(Verde= se preocupan mucho que los estudiantes y su familia se contagien) (azul= se preocupan para que sus estudiantes adquieran un aprendizaje optimo) (Morado= que los estudiantes asimilen los conocimientos que los docentes están dando)</p>	<p>Al personal directivo: Que se tomen las mejores decisiones en bienestar a los maestros que somos quienes le damos empuje diario en el campo a nuestra institución.</p> <p>Al personal administrativo: Que continúen con una gran labor en bienestar de la familia institucional.</p> <p>A los estudiantes: Que los chicos lleguen más motivados que nunca y que valoren la importancia de una familia educativa.</p> <p>A los padres de familia: Que luego de toda esta coyuntura que se vive, valoren la labor de los maestros y que lejos de ser un freno para nuestra misión docente, sean un apoyo, un verdadero apoyo.</p> <p>Personal directivo= se tomen mejores decisiones y orientar correctamente a los maestros Al personal administrativo=Mantener la cordialidad y actitud positiva frente a los problemas. A los estudiantes= que se sientan motivados para que sigan estudiando "motivación" y que sean más responsables A los padres de familia= que valoren más la práctica docente y que refirman su compromiso que tienen con sus hijos en la educación.</p>
P2	<p>Hacer sesiones online, trabajar desde casa, no salir de casa, aprender a usar la plataforma</p>	<p>Dificultades: Las sesiones que envían de red presentan muchas carencias que hay que adaptar de acuerdo al contexto de mis estudiantes.</p> <p>Amenazas: El COVID</p> <p>Fortalezas: Experiencia ganada.</p> <p>Oportunidades: Sacar el lado positivo de los cambios generados a raíz de la pandemia.</p>	<p>En caso me llamaran a la institución se genera mucha preocupación por el transporte, costos de transporte y temor al contagio.</p>	<p>Al personal directivo: que siga teniendo una comunicación fluida con los docentes.</p> <p>Al personal administrativo: que envíen la lista de estudiantes nuevos y los que se retiran.</p> <p>A los estudiantes: que sean más responsables con la presentación de evidencias, que sean más puntuales y presten más atención a lo que se les indica.</p> <p>A los padres de familia: que sepan revisar más las actividades escolares que realizan sus hijos para que fomenten su envío a tiempo.</p>
P3	<p>Bueno en realidad fueron muchos los cambios, pero los más significativos fueron poner en práctica y aprender más acerca de la tecnología, así como también compartir mucho más tiempo con mi familia</p>	<p>Dificultades: Falta de material para realizar el material de trabajo.</p> <p>Amenazas: No tener una buena señal de internet.</p> <p>Fortalezas: Agenciarme de otro material informático para realizar las actividades, buscar otras maneras de acceder a internet</p>	<p>Sería el tener siempre una buena señal de internet</p>	<p>Al personal directivo: Seguir teniendo su apoyo como hasta ahora.</p> <p>Al personal administrativo: Brindarles a los padres de familia la información que requieran.</p> <p>A los estudiantes: Sigán colaborando en sus aprendizajes.</p> <p>A los padres de familia: Sigán apoyando en el monitoreo de las clases de sus hijos.</p>

		Oportunidades: Adquirir más conocimientos acerca del avance de la tecnología		
P4	Definitivamente los cambios han sido muy significativos puesto que he tenido que hacer un espacio de mi casa para convertirla en el aula, estoy más tiempo en la computadora lo cual me genera un cansancio visual y no me permite mucho la convivencia con mis hijos además es estar en casa los hijos quieren una cosa, otra y mientras estás en clase debes de convertirte en 3 personas la maestra, la mamá y la esposa. Actualizarme en el uso de las TIC Uso de las redes sociales como estrategia Fortalecer la empatía y la solidaridad.	Dificultades: No cuento con una laptop del colegio para realizar mis clases virtuales. Algunos estudiantes tienen problema de conectividad, internet de poca velocidad haciendo que a veces los estudiantes se desconecten por momentos de la clase, presencia de distractores dentro y fuera de la casa. Amenazas: Me quede sin mi laptop por ser de uso común en casa. Algunos estudiantes no demuestran interés y disponibilidad ante la poca calidad de línea de internet que tiene. Fortalezas: Dominio de las TIC y de las redes sociales. Mi laptop es de buena calidad Apoyo de mi cónyuge e hijos Oportunidades: Cuento con buen internet alámbrico Cuento con puntos de WIFI Cuento con energía apropiada	Que no todos los estudiantes van a terminar el año con una buena base, la cual necesitan para empezar el próximo año. Que mis estudiantes se contagien	Al personal directivo: Que se realice una cordial y bonita bienvenida. Al personal administrativo: Que la remuneración sea gratificante A los estudiantes: Que inicien con gran energía, entusiasmo y terminen con buen nivel académico A los padres de familia: Que prevalezca los valores de la puntualidad, empatía y solidaridad.
P5	En realidad, muchos cambios, yo trabajaba en la institución como asistente de aula, y a partir de esta emergencia sanitaria me dieron la oportunidad de asumir un aula, gracias a ello conocí nuevos retos, experiencias, aprendí a usar y manejar más las TIC y mucho conocimiento.	Dificultades: al principio no tenía tiempo para mi familia solo me dedicaba a estar en la computadora trabajando lo que se dejaba a diario. Amenazas: el cansancio y estrés que se generaba era una amenaza para dar lo mejor en nuestras clases virtuales. Fortalezas: la confianza que me dieron para asumir un aula e tener conexión activa con los niños. Oportunidades: me dieron la oportunidad de asumir un aula e interactuar con los niños y aprender de ellos en el día a día.	Que los padres de familia por temor a que sus hijos se contagien ya no quieren mandar a sus niños a la escuela y atrasan sus conocimientos.	Al personal directivo: que sean más radicales y consientes con las medidas de seguridad que nos brindan para prevenir el contagio del covid. Al personal administrativo: que nos ayuden a tomar las medidas de prevención. A los estudiantes: que sean responsables y que sigan las indicaciones que se les brinda. A los padres de familia: que sean responsables, consientes y nos ayuden con la seguridad y protección de sus hijos.
P6	El organizarme con tareas de casa, con mis hijos y el trabajo	Dificultades: el internet Amenazas: que pierda el trabajo.	Que alguien de mi familia se enferme y descuide mi trabajo.	Al personal directivo: que se mantenga y tome medidas de mejora en bienestar de sus trabajadores y de los alumnos.

		<p>Fortalezas: soy dinámica y me responsable</p> <p>Oportunidades: de crecimiento personal y como profesional.</p>		<p>Al personal administrativo: que se mantenga y tener una mejora en la organización para atender a los padres de familia.</p> <p>A los estudiantes: tomar medidas de higiene y que otra vez se adapten al modo presencial.</p> <p>A los padres de familia: brindarle el apoyo emocional y garantizar una educación de calidad</p>
P7	Planeamiento de uso de tecnología	<p>Dificultades: Conexión a internet, no saber si los alumnos escuchan</p> <p>Amenazas: Desmotivación del alumno, cansancio del alumno después de la misma rutina</p> <p>Fortalezas: Motivación del alumno, uso de métodos tecnológicos para que el alumno se sienta conectado</p> <p>Oportunidades: Uso de la tecnología e interacción con esta</p>	La desmotivación de algunos alumnos y que no todos adquieren el conocimiento deseado	<p>Al personal directivo:</p> <p>Al personal administrativo:</p> <p>A los estudiantes: Adaptación al nuevo sistema educativo</p> <p>A los padres de familia: Constante supervisión y comunicación con el profesor.</p>
P8	Actualizar y aprender a manipular los medios tecnológicos para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje. Además, innovar estrategias en beneficio de los alumnos y así mantener la atención y participación activa de los docentes. Ambientar un espacio de mi hogar para el dictado de clases.	<p>Dificultades: En un principio el internet, no contar con el material necesario para realizar actividades en clases, aprender los recursos como Teams, Minecraft, entre otros.</p> <p>Amenazas: Familiares directos contagiados de covid-19, carga emocional y carga laboral, reducción de sueldo.</p> <p>Fortalezas: Soporte del director y del departamento de psicología. Comunicación constante y apoyo como equipo.</p> <p>Oportunidades: Facilidad de comunicación con las personas que trabajan en el colegio, facilidad para solucionar el tema del internet.</p>	Mi principal preocupación es que los alumnos aprendan de forma activa y utilicen en su entorno lo aprendido.	<p>Al personal directivo: Mantener la actitud positiva de respeto y solidaridad. Además, reestablecer los sueldos para mejorar la calidad de vida.</p> <p>Al personal administrativo: Mantener la cordialidad y actitud positiva para resolver los problemas que se presentan.</p> <p>A los estudiantes: Alcancen sus metas y sean cada vez más competentes en diferentes aspectos de su vida.</p> <p>A los padres de familia: Mantener la comunicación asertiva en todo momento en función del bienestar de los alumnos. Que sigan involucrados en los avances de sus menores hijos y que sigan unidos como familia.</p>
P9	Adaptarme a la nueva modalidad de enseñanza, capacitándome constantemente sobre el manejo de entornos virtuales. Además de adquirir paciencia y optimismo a pesar de las circunstancias o dificultades presentadas.	<p>Dificultades: Complicaciones con el tiempo, puesto que es una actividad sobre recargada.</p> <p>Amenazas: Problemas con el equipo de trabajo (laptop), presentando limitaciones en algunas funciones. Asimismo, la débil señal de internet para poder concretar algunas actividades académicas respectivamente.</p> <p>Fortalezas: Dominio del entorno virtual, interacción óptima con los estudiantes y padres de familia.</p>	El óptimo aprendizaje de los estudiantes. A pesar de las circunstancias, lograr contribuir a su formación personal con práctica en valores y reflexión.	<p>Al personal directivo: Sigam dando facilidades para llevar de manera óptima nuestras labores, evitando sobre recargas.</p> <p>Al personal administrativo: Compromiso para continuar trabajando en equipo.</p> <p>A los estudiantes: Esfuerzo y desarrollo de hábito lectores e investigativos.</p> <p>A los padres de familia: Compromiso, atención y preocupación por el aprendizaje íntegro de sus menores hijos.</p>

Matrices comparativas estudiantes



EST	P1. ¿Qué cambios significativos le sucedieron como estudiante a partir del acontecimiento del COVID 19?	P2. ¿Qué dificultades tuvo como estudiante dentro del contexto COVID-19?	P3. ¿Qué preocupaciones tuvo como estudiante dentro del contexto COVID 19?	P4. ¿A pesar de todo, cuáles cree que son sus fortalezas en medio de las actuales circunstancias?	P5. ¿A pesar de todo, qué oportunidad ve como estudiante en medio de las actuales circunstancias?	P6. ¿Qué es lo que espera como estudiante hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia después del COVID-19, respecto...?
El	<p>Tuve que ser más responsable ya que ahora estamos haciendo todo de manera online y debo estar al pendiente de las clases y tareas y no quedarme atrás.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptarme a una nueva modalidad de estudios 	<p>El poder levantarme temprano al tener una cama cerca que, de sueño, a veces no me acostumbraba a las nuevas cosas porque en clases presenciales todo era mejor al tener a mis compañeros cerca</p> <p>Adaptarse a una nueva metodología y problemas de recursos materiales para ingresar a clases.</p>	<p>Me preocupe mucho pensando en que no volvería a ver a mis amigos, en mi familia, en como afrontare esta nueva etapa</p>	<p>creo que sin el apoyo de mi mamá no estaría con la motivación de todo esto, pero cada día uno se acostumbra a las clases online</p> <p>actitud positiva frente a los problemas</p>	<p>Estoy pensando en aprender más edición y poder vivir de eso quien sabe</p> <p>Seguir estudiando y preparándome en entornos virtuales</p>	<p>A su Institución educativa: que todo vuelva a ser como antes</p> <p>A los docentes: que estén al 100% y brinden un buen aprendizaje como siempre lo hacen</p> <p>A sus padres o apoderados: que siempre estén ahí para apoyarme y poder seguir mejorando cada día</p>

E2	Depresión, ansiedad, aburrimiento y estrés.	Uno de los principales problemas que tengo es la red de wifi. Esta me retrasa a la hora de enviar trabajos y en las clases se me va la señal. Otro de mis problemas es la PC con la que cuento, es la única que hay en casa. No es de las mejores, es lenta y hay veces en las que deja de responder y la pantalla de queda estática. También la cámara de esta está rota.	El retraso a la hora de enviar mis trabajos por problemas de internet y no poder justificar faltas en el momento por este mismo acontecimiento.	Soy positivo y responsable a la hora de realizar los deberes que me son asignados. También influye mucho la motivación por los futuros premios que me darán al finalizar el año escolar con éxito.	Más comunicación en el entorno familiar ya que antes cuando regresábamos del colegio siempre teníamos trabajos o algo en mente que hacer y casi no había comunicación en familia en esos tiempos	A su Institución educativa: Mejoras en la salubridad para los residentes en la I.E. Que el horario cambie un poco y en vez de comenzar a las 8 de la mañana que empiece a las 9am ya que a esa hora los estudiantes estarán más despiertos y por lo tanto al dictarles las clases no se aburran y estén muy cansados y se duerman. A los docentes: Que su manera de expresarse, dictar y explicar una clase sea más dinámica logrando así que el aprendizaje se facilite más y sea más divertido y no aburrido. A sus padres o apoderados: Comprensión, atención, motivación y apoyo.
E3	Permanecer en casa sin relacionarme con mis profesores y compañeros.	Equipo tecnológico sin micrófono y cámara lo que no me permite participar activamente en el desarrollo de mis actividades escolares, además fallas en conectividad de internet	Mantenerme en buen estado mi salud física y emocional y también de mi familia	La unión de mi familia en este momento difícil que estamos atravesando por el COVID-19	Auto educarme en el uso de las distintas plataformas que estamos utilizando en el desarrollo de las actividades escolares	A su Institución educativa: espacios en donde podamos desarrollar las actividades educativas con seguridad A los docentes: brindar oportunidades de aprendizaje teniendo en cuenta que regresamos de una pandemia que nos ha afectado emocionalmente A sus padres o apoderados: apoyo incondicional en el ámbito personal y en los estudios.
E4	Antes de la pandemia, siempre iba de un lugar a otro, ya sea al colegio, clases de inglés, etc. Y tenía un método diferente de aprender ya que siempre interactuaba con las personas.	Organizarme con mis estudios, la forma de aprender y trabajar con mis demás compañeros era diferente.	Tuve una preocupación en el sentido que no sabía si con las clases a larga distancia vaya a aprender de la misma forma como la hacía antes de la pandemia y también que no volviera a ir al colegio si no que	En este caso sería la paciencia y ver el lado positivo del caso.	De hecho, me concentro más en mis estudios, aprendo más, investigo más sobre los temas que me brindan los profesores y aprendo a escuchar las ideas de mis compañeros.	A su Institución educativa: Que se tomen medidas de prevención anticovid y volver a ver a todos mis compañeros, sin embargo, si desearía que las aulas tuvieran menos aforo. A los docentes: Desearía que los profesores nos hicieran utilizar

			terminara mis estudios virtualmente.			plataformas de internet como lo están haciendo este año A sus padres o apoderados : Que mis padres me dejen volver a la escuela sin tener la preocupación de que me vaya a contagiar.
E5	Cambio en el entorno escolar ya que ahora es virtual	Cambio en el aprendizaje ya que es un poco más difícil, pero trato de aprender	Cambio en el aprendizaje ya que es un poco más difícil, pero trato de aprender	Que no me estrese aprendiendo en el ambiente de casa...	Llevarme mejor con mi familia	A su Institución educativa : Cuando encuentren la curar y sea la oportunidad volver a la escuela con clases presenciales A los docentes : Que sigan enseñando de esa forma A sus padres o apoderados : Que confíe en mí
E6	En mi familia algunos fallecieron por causa del Covid-19, lo cual puso nerviosa a mi familia y tomamos más medidas de precaución.	Nada más por el hecho de que era nueva, me costó un poco adaptarme, pero gracias a los trabajos grupales y demás, logre adaptarme.	Solo el hecho de que se me vaya el internet y no pueda comprender correctamente mis clases.	Saber cómo utilizar MS temas y descubrir que las clases se grababan y mis profesores me apoyaban, hizo que no me retrasara por ningún motivo.	Que el hecho de ser clases virtuales y no presenciales, no impedirá que atienda a mis clases y aprenda correctamente.	A su Institución educativa : Que no aumente la pensión durante los años, ya que me ha pasado en mis anteriores escuelas, aunque no sea estrictamente necesario y para apoyar a una mejor educación. A los docentes : La educación que nos dan es buena, espero sigan así. A sus padres o apoderados : Volver esa confianza que nos tenían, para que podamos salir y sepan que tomaremos todas las precauciones, volver a la escuela con trajes de bioseguridad, llevar alcohol en gel y mascarillas, esperamos y se pueda.
E7	Los primeros meses dificultades para adaptarme a la nueva enseñanza y metodología.	Algunas veces falta de señal del internet.	Tenía preocupaciones de cómo iban a hacer las evaluaciones virtuales, cómo nos iban a calificar.	Facilidad de adaptarme a nuevos cambios.	Cuando se apertura mi vida profesional, poder tomar un curso virtual, ya que esta pandemia me está enseñando a aprender nuevos temas por clases virtuales.	A su Institución educativa : Si regresamos a las clases presenciales que tomen las medidas necesarias para el cuidado. A los docentes : Que sigan enseñando de la misma manera. A sus padres o apoderados : Que sean comprensibles y brinden el apoyo necesario.

Matrices comparativas padres de familia

Padres	P1. ¿Qué cambios significativos como padre de familia acontecieron a partir del acontecimiento del COVID 19?	P2. Realice una breve reflexión respecto a su quehacer como padre de familia o apoderado respecto a la educación de su(s) hijo(s) dentro del contexto COVID-19.	P3. ¿Cuál consideraría que es su principal preocupación como padre de familia o apoderado en medio de las actuales circunstancias?	P.4 ¿Qué es lo que espera como padre de familia hacia el 2021 que suceda en la IE donde estudia su(s) hijo(s) en el contexto post COVID-19, respecto...?
P1	<p>La higiene es más meticulosa el trabajo se realiza como teletrabajo, se minimizo el contacto físico, las visitas a familiares y a centros comerciales, asimismo se implementó el uso de mascarilla y protector facial el uso del alcohol en gel y otras que cambiaron significativamente nuestra forma de vida.</p> <p>Emprender nuevas modalidades de trabajo</p>	<p>Dificultades: En la concentración para que comprenda las clases. Amenazas: En relación a la conexión con internet Fortalezas: Es responsable y optimista a los deberes que le asignan. Oportunidades: Cuenta con más tiempo para comunicarse con nosotros y afinar la confianza</p> <p>Dificultades= escasa falta de internet, y Morado=materiales para ingresar a clases Amenazas= Conexión a internet Verde oscuro= miedo a contagiarse Fortalezas Fortalezas= estar en unión o más tiempo con la familia Oportunidades= estar en familia e investigar y también emprender nuevos negocios</p>	<p>Que no logre los objetivos previstos para el presente año.</p> <p>Amarillo= temor al contagio y que puedan terminar con éxito y puedan aprender en esta nueva modalidad.</p>	<p>Mi hijo termina en el presente año... espero realicen una reingeniería total.</p> <p>Personal directivo= verde (empatía y un poco de flexibilidad) P. administrativo: que deben ayudar y estar pendiente de las consultas de los padres. A los docentes= más flexibilidad y paciencia y que sigan capacitándose para brindar una educación de calidad A los hijos= más compromiso</p>
P2	<p>Acompañar a mi hija durante el desarrollo de sus actividades escolares en la educación a distancia</p>	<p>Dificultades: falta de computadora con micrófono y cámara de uso exclusivo de mi hija para el desarrollo de sus actividades académicas. Amenazas: escasa señal de internet para conectarse a las clases. Fortalezas: disponibilidad de tiempo para compartir en familia. Oportunidades: Investigar junto a mi hija para enriquecer sus aprendizajes.</p>	<p>Mantener en buen estado la salud física y emocional de mi familia</p>	<p>Al personal directivo: comprensión ante la situación económica y emocional de las familias. Al personal administrativo: cumplir con sus funciones en bien de los estudiantes. A los docentes: comprensión a los estudiantes al retornar a clases después de todo lo vivido post COVID-19. A sus hijos: esfuerzo y dedicación para lograr las metas educativas establecidas en el año escolar</p>
P3	<p>Cambio el modo de vida, inició el trabajo remoto y con ello llegaron los</p>	<p>Dificultades: La conexión a internet en los primeros meses de la cuarentena era</p>	<p>El temor al contagio de COVID-19</p>	<p>Si nuestros hijos pueden volver a la escuela</p>

	<p>problemas de conexión a internet porque mis hijos también lo necesitan para sus clases en la universidad y en el colegio, en otras circunstancias era sencillo llamar por teléfono y solicitar aumentar la velocidad del internet, pero lamentablemente por la coyuntura era prácticamente imposible. Entonces lo que hicimos fue turnarnos para desconectarnos y hacer que el resto si pueda tener acceso.</p> <p>Otro cambio ha sido el uso de mascarillas para salir a comprar lo necesario, decidir que mis hijos no salgan a la calle por el temor al contagio. Establecer que para ingresar a nuestro hogar se tiene que hacer limpieza de zapatos, limpieza de lo que se compra con solución de lejía y alcohol al 96%, limpieza de manos, etc.</p> <p>Suspender las visitas familiares y que nos visiten. Salir a la calle sólo por lo necesario y respetando los protocolos de seguridad (uso de mascarilla, careta facial, alcohol gel, alcohol líquido, solución de lejía, etc.).</p>	<p>muy mala y lenta, hace poco pude solucionarlo. La calidad de la enseñanza en mis hijos, por parte del colegio, bajó por completo obligándome a buscar otras alternativas de enseñanza.</p> <p>Amenazas: Lo aprendido en este año por mis hijos no sea lo esperado, por ejemplo: les quitaron el curso de informática (en primaria y secundaria)</p> <p>Fortalezas: El realizar trabajo remoto nos ha permitido mejorar nuestro lazo familiar</p> <p>Oportunidades: El convivir más tiempo con mi familia, ha permitido conocer más a mi familia (sus virtudes, habilidades, necesidades, etc.)</p>		<p>Al personal directivo: Considerar obligatoriamente la cantidad mínima de alumnos por salón de clase. Si con 36 alumnos (cantidad máxima impuesta por el colegio) el salón de clases era ya bastante ajustado, se imagina Ud. ¿La posibilidad de contagio? Se deben respetar las distancias de seguridad dentro del salón de clase, las carpetas de los alumnos deben tener una mica que ayude a evitar el contagio. El salón de clase debe estar equipado con soluciones de lejía para la limpieza del calzado (parte inferior), alcohol al 97°. Evitar las reuniones en masa y respetar las distancias de seguridad y protocolos</p> <p>Al personal administrativo: Ayudar a evitar las reuniones en masa</p> <p>A los docentes: Evitar las reuniones en masa y hacer que se cumplan los protocolos de seguridad</p> <p>A sus hijos: Cumplir con los protocolos de seguridad y evitar reunirse en masa</p>
P4	Fueron muchos cambios desde el ámbito familiar y social	<p>Dificultades: No hay forma de controlar a los chicos académicamente</p> <p>Amenazas: Que salgan de casa y se infecten con el virus</p> <p>Fortalezas: La unión familiar y el amor a Dios</p> <p>Oportunidades: La convivencia familiar</p>	La principal preocupación es el temor a que algún miembro de la familia se infecte con el virus	<p>Al personal directivo: Que se preocupen por monitorear a los alumnos</p> <p>Al personal administrativo: tiene que estar pendiente por los archivos de los alumnos</p> <p>A los docentes: Dar clases de calidad a los alumnos para que no se sienta la diferencia entre lo virtual y presencial</p> <p>A sus hijos: que aproveche las clases virtuales y se sienta como las presenciales</p>
P5	<ul style="list-style-type: none"> Falta de trabajo. Estrés 	Dificultades: Un mayor gasto en los servicios eléctricos.	Mi principal preocupación es que pronto acabe esta pandemia y mi hija termine con éxito el año académico.	Al personal directivo: Si el estado autorizara el retorno a clases presenciales todo el personal tome las medidas de

		<p>Amenazas: El alumno pasa puso mucho tiempo en la laptop y/o celular que muchas veces pueden encontrar muchos peligros.</p> <p>Fortalezas: Tiempo para hacer seguimiento en sus actividades diarias.</p> <p>Oportunidades: Una mejor convivencia con mi niña.</p>		<p>seguridad para que los niños pueden retornar a sus clases presenciales , de no ser así y continúen las clases virtuales , el directorio haga un análisis de que mejoras puedan realizarse en la enseñanza virtual para que los jóvenes y niños puedan concluir un año académico lleno de aprendizaje y en el caso de los jóvenes sean capaces de ingresar a cualquier universidad que se propongan , porque muchas veces el padre de familia escoge un buen colegio para que los jóvenes tengan una excelente educación .</p> <p>Al personal administrativo: Que estén atentos a cada consulta que hagan los padres, que tenga vocación de servicio y se pongan en los zapatos de cada padre de familia.</p> <p>A los docentes: Espero una mejor preparación para este contexto que nos aqueja, un mayor seguimiento a los alumnos.</p> <p>A sus hijos: Que se adapten al entorno que estamos viviendo y tomen conciencia de que es un año difícil para todos, que la herramienta del internet en estos tiempos sirva para ampliar sus conocimientos y no solo se quede con la enseñanza.</p>
P6	<p>Mayor cuidado en la salud, Restricción de salidas de casa (sólo en casos muy necesarios) emprender otras oportunidades de negocios</p>	<p>Dificultades: en el pago de las pensiones por falta de trabajo</p> <p>Amenazas: desfinanciamiento general en el hogar</p> <p>Fortalezas: mayor unión familiar</p> <p>Oportunidades: emprender otros diversos negocios para poder financiar los gastos del hogar</p>	<p>La buena salud de los integrantes de mi familia.</p> <p>El cumplimiento de mis obligaciones de pago en la institucion educativa</p>	<p>Al personal directivo: mayor empatía</p> <p>Al personal administrativo: mayor empatía</p> <p>A los docentes: más paciencia</p> <p>A sus hijos: asimilar al 100 % lo que se les enseña en la IE.</p>
P7	<p>se puede decir que el distanciamiento de mi madre que era la persona que nos acompañaba y me ayudaba a cuidar a mis hijos.</p>	<p>Dificultades: Ayudar en sus tareas a mis 4 niños y un sobrino que tengo a cargo y con las dificultades del internet.</p> <p>Amenazas: estrés emocional que perjudica un poco mi salud</p>	<p>Que siga expandiéndose este virus</p>	<p>Al personal directivo: Información personalizada acerca de qué medidas se tomarán el próximo año.</p> <p>Al personal administrativo: información sobre los pagos.</p>

TESIS – TURNITIN: MARTÍN CABREJOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%
FUENTES DE

1%
PUBLICACIONES

6%
TRABAJOS DEL

14%

INDICE DE SIMILITUD

INTERNET

ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	issuu.com Fuente de Internet	<1%
5	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	www.materialeseducativosactualizados.com Fuente de Internet	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	
9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del	

