



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Gestión de los recursos de intervenciones para el proceso de enseñanza en las Unidades Ejecutoras de Educación del Gobierno Regional de Junín en épocas de la COVID-19

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Hospinal Ninanya, Fabio (orcid.org/0000-0001-8677-3618)

ASESOR:

Dr. Bejar Luis Humberto (orcid.org/0000-0002-9579-8785)

LÍNEA

DE

INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA, PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia, que siempre me han ayudado de manera incondicional.

Agradecimiento

El presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de la Dirección Regional de Educación de Junín y de las UGEL de su ámbito regional.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	18
3.3. Escenario de Estudio.	18
3.4. Participantes.	20
3.5. Técnicas de recolección de datos.	20
3.6. Procedimiento.	20
3.7. Rigor Científico.	20
3.8. Método de Análisis de Datos.	21
3.9. Aspectos Éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	38
VI. RECOMENDACIONES	39
Referencias	40
ANEXOS	44

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de IIEE en el ámbito de las UGEL de la región Junín	19
Tabla 2.	Estructura y codificación de las categorías, subcategorías apriorísticas y preguntas	22
Tabla 3	SCA1.1. Análisis de necesidades	23
Tabla 4	SCA1.2. Propuestas de solución	25
Tabla 5	SCA1.3. Toma de decisiones	26
Tabla 6	SCA1.4. Niveles de gobierno y Comunicación	27
Tabla 7	SCA1.5. Retroalimentación	29
Tabla 8	SCA2.1. Virtualidad y recursos	31
Tabla 9	SCA2.2. Retos y oportunidades	33
Tabla 10	SCA2.3. Crisis y necesidad	35
Tabla 11	SCA2.4. Adaptación y cambio	36

Índice de figuras

Figura 1	Caracterización de la Subcategoría Análisis de Necesidades	24
Figura 2	Caracterización de la Subcategoría Propuestas de solución	26
Figura 3	Caracterización de la Subcategoría Toma de decisiones	27
Figura 4	Caracterización de la Subcategoría Niveles de Gobierno y Comunicación	29
Figura 5	Caracterización de la Subcategoría Retroalimentación	31
Figura 6	Caracterización de la Subcategoría Virtualidad y recursos	32
Figura 7	Caracterización de la Subcategoría Retos y oportunidades	34
Figura 8	Caracterización de la Subcategoría Crisis y necesidad	36
Figura 9	Caracterización de la Subcategoría Adaptación y cambio	37

Resumen

El año 2020, el Perú se declara en emergencia sanitaria por la pandemia del coronavirus, por lo que se interrumpen las clases presenciales en todo el sistema educativo. Esta situación generó una enorme brecha entre los recursos necesarios para realizar las actividades educativas a distancia y la capacidad de la comunidad educativa, para poder desarrollar las clases con un mínimo de calidad. Es por ello que, se ha realizado una investigación, con actores directos en la implementación de intervenciones pedagógicas. El objetivo de la investigación es analizar cómo se puede optimizar la forma en que se gestionan los recursos para la implementación de estas estrategias en las UGEL desde el Minedu. Por lo que, se indagó acerca de la forma como se implementaron las intervenciones pedagógicas en un contexto de pandemia en las UGEL de la región Junín, analizando las fortalezas y debilidades en estas instituciones. Como resultado se obtuvo que, para el diseño de intervenciones pedagógicas, se debe de considerar una mayor articulación entre el Minedu y las UGEL, además de considerar las habilidades y los recursos TIC desarrolladas en la pandemia, para mejorar y ampliar la cobertura de la educación a los lugares más alejados del país.

Palabras clave: Diseño de intervenciones, educación en pandemia, brecha tecnológica, articulación territorial, mejora de procesos educativos.

Abstract

In 2020, Peru declared a health emergency due to the coronavirus pandemic, for which face-to-face classes were interrupted throughout the educational system. This situation generated a huge gap between the resources needed to carry out distance education activities and the capacity of the educational community to be able to develop classes with a minimum of quality. That is why, an investigation has been carried out, with direct actors in the implementation of pedagogical interventions. The objective of the research is to analyze how the way in which the resources for the implementation of these strategies in the UGEL from the Minedu can be optimized. Therefore, the way in which pedagogical interventions were implemented in a pandemic context in the UGEL of the Junín region was inquired about, analyzing the strengths and weaknesses in these institutions. As a result, it was obtained that, for the design of pedagogical interventions, a greater articulation between the Minedu and the UGEL should be considered, in addition to considering the ICT skills and resources developed in the pandemic, to improve and expand the coverage of education to the farthest reaches of the country.

Keywords: Intervention design, pandemic education, technology gap, territorial articulation, improvement of educational processes.

I. INTRODUCCIÓN

A finales del año 2019, el mundo entra en alerta ante la amenaza del virus SARS-CoV-2, que provoca la enfermedad por coronavirus (COVID-19), una enfermedad altamente contagiosa, por vía aérea, que, en varios casos, puede provocar la muerte a la persona infectada, que, por ser una enfermedad desconocida, no contaba con un tratamiento, o se conocían las medidas de prevención adecuadas, por lo que, a nivel mundial, se comenzaron a tomar medidas extremas, para contener los contagios y el avance de esta enfermedad.

A nivel internacional, la rápida expansión de esta enfermedad, fue causa de alarma y desconcierto, tal como lo indica el Centro de Investigación y Política de Enfermedades Infecciosas (CIDRAP por sus siglas en idioma inglés) de la Universidad de Minnesota:

Quando el síndrome respiratorio agudo severo coronavirus-2 (SARS-CoV-2), el virus que causa el COVID-19, surgió por primera vez en Wuhan, China, en diciembre de 2019, incluso los expertos internacionales en salud pública más experimentados no anticiparon que se desarrollaría rápidamente. Esta enfermedad se propagó para crear la peor crisis mundial de salud pública en más de 100 años. Para enero de 2020, algunos funcionarios de salud pública comenzaron a hacer sonar la alarma, pero no fue hasta el 11 de marzo de 2020 que la Organización Mundial de la Salud declaró una pandemia mundial. (CIDRAP, 2020, p. 2)

En este contexto, el sector educación fue uno de los sectores más afectados, en todos los aspectos, como el administrativo, de gestión, y, sobre todo, el académico, ya que, al suspenderse las clases presenciales (por las restricciones en el tránsito, y las medidas de distanciamiento social), se tuvo que improvisar diversas formas de realizar las clases, en un entorno no presencial o a distancia, tomando en cuenta los recursos disponibles, tanto del profesor, como de los alumnos, tornándose evidente que varios alumnos, ni sus familias contaban con los

medios o recursos para poder conectarse a las clases virtuales, dejando de lado sus actividades estudiantiles.

Otro de los aspectos, fue el uso de los medios de telecomunicación para que puedan implementarse dentro de las sesiones de aprendizaje y tratar de dar continuidad con las labores educativas de forma remota, en un entorno no presencial, en condiciones inadecuadas de equipamiento, conectividad, infraestructura y recursos educativos adaptados a la modalidad a distancia, con profesores poco capacitados en el manejo de entornos virtuales y el uso de herramientas en línea, que no les permite desarrollar un mínimo desempeño en su labor docente.

Es por ello que, el Ministerio de Educación (Minedu), como el órgano (del gobierno nacional) rector de educación en nuestro país, desarrolló la estrategia “Aprendo en Casa – Cierre de Brecha Digital”, con el objetivo de mejorar (asegurar) la calidad en los servicios educativos, mejorando las condiciones del aprendizaje en una educación a distancia, a través de soluciones tanto técnicas, como pedagógicas. El componente fundamental de esta estrategia es la entrega de *tablets* para los estudiantes de ámbitos rurales en los tres últimos grados de primaria, y la totalidad del nivel de educación secundaria, y en áreas urbanas, a estudiantes de los quintiles 1 y 2 de pobreza.

Bajo este contexto, y teniendo en cuenta que los docentes deben contar con las capacidades curriculares suficientes para aprovechar al máximo el uso de las *tablets* (como herramienta y recurso digital) en las sesiones de aprendizaje, el Minedu, desde mediados del año 2020, ha implementado el “Programa de Fortalecimiento de Competencias de los docentes usuarios de dispositivos electrónicos portátiles” (en adelante “AcompañaTIC”) que tiene como objetivo: ayudar a fortalecer las competencias (técnico-pedagógicas) de los profesores usuarios de *tablets* para planificar, conducir, evaluar y mejorar sus competencias digitales.

Ante esta problemática, se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo se pueden generar mejoras en el proceso de formulación e implementación de las estrategias, tomando en cuenta los aportes que pudieran tener las personas que las implementan en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL)? Y las siguientes preguntas específicas: a. ¿Cómo se puede mejorar la gestión de recursos asignados para implementar las estrategias, tomando en cuenta los procesos pedagógicos y administrativos? b. ¿Cuáles fueron los retos y oportunidades que se han afrontado en la gestión educativa en el contexto de la pandemia de la COVID-19?

Actualmente, no hay forma de medir el impacto de la implementación de esta estrategia de AcompañaTIC, ya que no se han desarrollado todavía, las evaluaciones censales, que son las herramientas que nos permiten verificar el avance o retroceso de la educación en el país, pero, tomando en cuenta, el contexto de pandemia, y las limitaciones que siempre han existido para el desarrollo de la educación en el país, limitaciones que se han agravado por el estado de emergencia; donde la infraestructura de tele comunicación (ya sea internet, televisión, radio) no abarca a todas las comunidades alejadas, donde no hay siquiera energía eléctrica, no se puede asegurar que la estrategia, haya tenido éxito en su implementación y consecución de metas.

Siendo, en este contexto, necesario que se realicen investigaciones para estudiar como la pandemia actual (COVID-19), transformó la manera en que se desarrollan las actividades académicas y curriculares en las instituciones educativas, tomando en cuenta las deficiencias y mejoras que se han tenido que realizar, para poder apoyar a los alumnos y a los docentes en este proceso, donde las brechas se han acentuado y existe un retraso en los aprendizajes de los alumnos.

Tampoco se puede dejar de analizar, la forma en que las UGEL se han enfrentado a este escenario adverso, para que el proceso educativo continúe, hay que recordar que el estado de emergencia y confinamiento se dio un viernes 16 de marzo del año 2020, unos días antes del inicio del año escolar de dicho año, por lo

que, no existió un margen razonable de tiempo de adaptación, y se tuvo que comenzar con el periodo escolar en las peores condiciones, en medio de la incertidumbre, y con el temor a los contagios, la pérdida de libertades, así como un contexto económico desalentador. Es en estos tiempos, donde los retos se hicieron presente y se tuvo una respuesta de parte de las autoridades educativas, con los docentes y población, para enfrentar estas adversidades de la mejor manera.

Es por ello que, se planteó como Objetivo General: Optimizar la forma en que se gestionan los recursos para la implementación de estrategias en las UGEL de los gobiernos regionales desde el Minedu, tomando en cuenta la opinión de los actores que han gestionado estos recursos desde las UGEL, además, los siguientes Objetivos Específicos: a. Optimizar los procesos de gestión de recursos, tanto desde las áreas de gestión pedagógica como de las áreas administrativas para implementar las estrategias del Minedu, y b. Optimizar el proceso de articulación territorial en la formulación e implementación de estrategias, recogiendo y sistematizando las propuestas de mejoras que, desde su experiencia, se pueden implementar para una mejor obtención de resultados.

En este sentido, la investigación que se realizó, tuvo la intención de analizar cómo se ha implementado esta intervención, para proponer mejoras, desde la formulación presupuestaria y también, en la gestión educativa, además de recoger, los retos y oportunidades que han tenido las UGEL en su gestión, tomando este contexto de educación en pandemia, para que los estudiantes tengan mejores oportunidades de aprendizaje.

Para ello, es importante identificar los retos y oportunidades que han tenido los funcionarios dentro de la gestión educativa, en las condiciones adversas que se tienen en una educación en el marco de una emergencia sanitaria nacional, recogiendo las situaciones adversas que han tenido y cómo las pudieron superar, tomando en cuenta las limitaciones presupuestales, de personal, equipamiento, etc., para poder continuar con la atención a los diferentes actores implicados en el aprendizaje de los estudiantes afectados por la cancelación de las clases presenciales.

Cabe indicar que la investigación realizada, se focalizó en el Gobierno Regional del Departamento de Junín, en las UGEL que han implementado la estrategia mencionada, en zonas andinas y de la selva central, entre los años 2020 a la actualidad, tomando en cuenta la ejecución presupuestal de los recursos asignados, para poder establecer las dificultades de gestión que han tenido y así poder plantear la mejoras propuestas, además de recoger los retos que han tenido y las oportunidades desarrolladas por el bien de los estudiantes en la región Junín.

Se espera que esta investigación contribuya a optimizar el proceso de asignación de recursos presupuestarios, mejorando la ejecución presupuestal y la consecución de metas a favor de todos los beneficiarios, ya sean directos e indirectos en las instituciones educativas.

II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se van a desarrollar algunos antecedentes teóricos, de diversos autores nacionales e internacionales, con la finalidad de ubicar un marco referencial, para ayudar a un mejor entendimiento de los temas que se van a tratar en el presente informe de investigación, y poder contar con un mayor sustento bibliográfico para el desarrollo de la misma.

Green et al. (2022) realizaron una investigación acerca de cómo se percibió el progreso académico y las habilidades para trabajar en jóvenes adultos del Reino Unido, posterior al *Brexit*, durante la pandemia por la COVID-19, con el objetivo de medir los efectos del confinamiento en el aprendizaje de habilidades laborales. Por lo que, se hizo una encuesta a jóvenes de los diferentes países del Reino Unido para captar sus respuestas. Como resultado se obtuvo que el 47% de los jóvenes percibe una pérdida de aprendizaje de habilidades laborales, mientras que una minoría considerable (17%) juzga que la pandemia mejoró las cosas. La percepción de pérdida de habilidades es peor entre quienes se encuentran directamente con COVID-19, y mucho peor entre quienes están en la escuela, la facultad o la universidad, que entre quienes tienen un empleo. Como conclusiones se tiene que, entre aquellos en educación, la pérdida de aprendizaje de habilidades laborales es mayor entre aquellos que solo experimentan aprendizaje en línea, pero menor para aquellos que han tenido alguna experiencia laboral. Entre los que tienen empleo, la pérdida de aprendizaje se ve mitigada por la capacitación, que se redujo drásticamente al comienzo de la pandemia, pero se recuperó y luego se desvió poco de su tendencia a largo plazo. Finalmente, las percepciones de pérdida de aprendizaje de habilidades laborales fueron mayores para las mujeres que para los hombres, y mayores en Gales y Escocia que en Inglaterra e Irlanda del Norte.

Díaz et al. (2021) realizaron un estudio, a través de una tesis, donde se aborda el problema de la mínima articulación territorial (AT) que existe en la creación e implementación del programa presupuestal (PP) orientado para mejorar los logros en los aprendizajes de servicios educativos desde el Minedu. En este estudio, se pretende medir el nivel de la AT con los gobiernos subnacionales

(regional y local) para la formulación del PP, enfocándolo a la gestión descentralizada del sector educación, obteniendo como resultados, que existe poca articulación desde el Minedu hacia los gobiernos, tanto, regionales, como locales, lo cual, dificulta su implementación en el territorio. Ellos llegan a la conclusión que, se debe de reforzar la AT para aminorar las brechas en los resultados de aprendizaje, en todos los ámbitos (urbano y rural) a nivel nacional.

Area et al. (2021) realizaron un estudio de la implementación de políticas de enseñanza en las universidades de España en contexto de la COVID-19, donde pretenden responder tres cuestiones básicas: 1. Acerca de las políticas que se destinaron a la ejecución de la presencialidad adaptada (PA), 2. Si existe alguna aceptación o discrepancia en cómo se interpreta, y 3. Acerca del enfoque de las estrategias pedagógicas que fundamentan las políticas en las universidades acerca de la PA. Para realizar el trabajo, desarrollaron un análisis de las propuestas que las universidades estatales realizaron acerca de la política educativa establecidas para el ciclo educativo 2020-2021, tomando en cuenta el contexto COVID-19. Donde llegaron a la conclusión de que, el sistema universitario de dicho país adoptó las recomendaciones de su propio Estado acerca de la PA. Asimismo, indican que, la PA no consta todavía en la bibliografía académica consultada, siendo muy similar a las modalidades de enseñanza mixta, híbrida o semipresencial. Finalizan señalando que, estas políticas se desarrollan con una perspectiva de corto plazo, como resultado de la emergencia sanitaria, sin estar orientados íntegramente a la implementar la transformación íntegramente digital que necesita todo el sector educación en un contexto pospandemia.

García (2021) realizó un análisis donde se aborda como la educación a distancia digital se ha venido implementado antes, durante y después del confinamiento para prevenir las infecciones por COVID-19, este análisis se realizó basándose en técnicas de revisión bibliográfica, y después, la síntesis de ideas relevantes, generando aportes de la forma en que se dio la respuesta, en el tema educativo, a la cuarentena, a través de la implementación de la educación remota, de emergencia, con muchas deficiencias en diseños e implementación de una educación de calidad, a distancia. Como resultado de este estudio, se evidencian

muchos errores cometidos y también, las percepciones negativas que expresaron estudiantes, docentes y la comunidad educativa, pero, además que, es necesario mejorar estos modelos, para modernizar la educación actual. Como conclusión, se indica que, se deben de buscar medidas de hibridación, en un proceso de enseñanza mixto, combinado e integrado, con mucha flexibilidad, mejorando los modelos que fueron desarrollados durante la pandemia.

Rapanta et al. (2021) han realizado un balance para condensar y compartir algunos consejos de expertos para que los profesores universitarios puedan adaptarse a la enseñanza y el aprendizaje en línea. Este balance comienza con una pregunta ¿Cómo la experiencia vivida en el confinamiento puede ayudar a cerrar la brecha entre la enseñanza virtual y presencial en los siguientes años?, para ellos se entrevistaron con cuatro expertos, con énfasis en la orientación a la pedagogización, en lugar de la digitalización, de la educación superior, con visión a la toma de decisiones estratégicas, posteriores a la pandemia. Como resultado se reveló que la experiencia 'forzada' de enseñar con tecnologías digitales puede dar paso gradualmente a una integración armoniosa de herramientas y métodos físicos con los digitales, por el bien de un aprendizaje más activo, flexible y significativo.

Radina y Balakina (2021) realizaron una revisión de la literatura que explora el impacto de la pandemia de la COVID-19 en los sistemas educativos y las respuestas de las restricciones de las cuarentenas, comparando los hallazgos disponibles con estadísticas internacionales, basadas en el monitoreo continuo del sistema educativo. De lo cual, han examinado la accesibilidad de la educación en línea, las formas alternativas de aprendizaje a distancia y las restricciones financieras inducidas por la pandemia en las universidades. Los investigadores se centraron en los grupos de estudiantes más vulnerables, como los niños de familias de bajos ingresos, niños de origen migrante y estudiantes con discapacidades. Como resultado indican que la pandemia resaltó el tema de la desigualdad en la educación, que vio agravada a raíz de la transición de emergencia a los estudios en línea. Como conclusiones, indican que un giro tecnológico importante, permite aprovechar las oportunidades únicas que brindan las tecnologías digitales, lo cual

es especialmente importante cuando se enseña a estudiantes a distancia, indicando que la investigación sobre los cambios en el proceso de aprendizaje permite reconstruir las amenazas directas e indirectas, así como latentes, de la pandemia.

Sahlberg (2021) realizó su investigación partiendo de una pregunta ¿La pandemia puede ayudar a corregir algunas de las desigualdades preexistentes que se pudieron, y a menudo, no se quisieron mejorar?, como objetivo se planteó que se deben de continuar los esfuerzos para hacer que la educación sea más inclusiva, más justa y equitativa para todos. Para realizar su estudio, tomó algunos ejemplos tempranos de dos sistemas educativos distintos, Australia y Finlandia, para resaltar cómo la interrupción de la enseñanza causada por el cierre de escuelas ha tenido diferentes impactos en las escuelas y los maestros. La conclusión es que la pandemia puede ayudar a que la educación sea más equitativa si se abordan desde el principio las desigualdades socioeconómicas actuales; se confía más en los maestros y directores para liderar las escuelas en el mundo posterior a la pandemia; y se apoya a las escuelas y los niños para que sean más autodirigidos en el liderazgo y el aprendizaje.

Selvaraj et al. (2021) realizaron un estudio para analizar el efecto de la educación en línea, utilizada durante la pandemia, en el sistema de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de comprender cómo les había ido a los profesores y estudiantes en las clases en línea en la India, también, trató de comprender la experiencia de los usuarios y el conjunto único de desafíos que trae este modo de educación. Para ello, se crearon cuatro cuestionarios separados para estudiantes y maestros de escuela, y, estudiantes y profesores universitarios. Las preguntas indagaron sobre varios aspectos de las clases en línea, como la configuración de la educación en línea en el hogar, la transferencia de conocimientos, la comodidad, la evaluación y los aspectos futuros. Los cuestionarios se distribuyeron electrónicamente como formularios de Google. Las respuestas se recibieron de los maestros y alumnos de varias instituciones educativas en todo el país. Los resultados se discutieron de dos maneras, en primer lugar, las perspectivas de la

enseñanza frente al grupo de aprendizaje y, en segundo lugar, los grupos de la escuela frente a la universidad en clases en línea frente a las regulares. Aunque la formación en línea/educación a distancia se practica desde hace mucho tiempo, la investigación sobre los aspectos mencionados fue limitada. Como conclusiones se obtuvieron que, se deben de mejorar las tecnologías para que se utilicen de manera más eficiente, también que, se deben de modificar o crear políticas, leyes y esquemas educativos para obtener un acceso equitativo a los recursos para todos.

González et al. (2021) analizaron los factores que inciden en la práctica pedagógica y la consideración de la materia de educación física (EF) de un grupo de estudiantes en formación inicial para convertirse en docentes. Los objetivos planteados fueron: (a) descubrir qué sentimientos despertó la pandemia del COVID-19 en los futuros docentes al tener que impartir EF de forma virtual, (b) investigar las ventajas y desventajas de la enseñanza virtual de la EF durante la pandemia, y (c) averiguar cómo la pandemia ha cambiado su percepción hacia la enseñanza de la EF y su pasión por la enseñanza. Para realizar el estudio, participaron doce futuros profesores (cuatro mujeres y ocho hombres), que estaban realizando una práctica durante su último año en la universidad. Se empleó una metodología cualitativa, realizando entrevistas individuales y grupos focales en línea. Los resultados muestran, entre otros aspectos, que los futuros docentes entienden que la enseñanza de la EF tiene que realizarse de forma presencial para no perder su sentido, que hay carencias implícitas en el modelo de enseñanza virtual, y que hay una mayor probabilidad de sufrir estrés docente y desencanto con la profesión al seguir una metodología de enseñanza en línea. Como conclusión, indican que, se debe de fomentar un diálogo crítico sobre la dificultad que enfrentan los docentes de EF en la actualidad, en un momento crucial en el que los aspectos políticos, sociales y culturales que la rodean están cambiando.

Arana y Huamán (2020) analizaron aquellos factores (condiciones) que influyen principalmente en la ejecución de la reforma (cambio de paradigma) presupuestal en el Perú. Para ello, recopilaron esos factores, tomando en consideración de literatura existente, con la validación y modificación de expertos vinculados al PpR. Como resultado, se identificaron cuatro (04) ámbitos para

entender influye, esta estrategia, en la reforma que se está haciendo al proceso presupuestal, lo cual, ha permitido concluir que no hay un verdadero impulso a componentes como rendición de cuentas o la transparencia, en esta reforma, pues han priorizado el impulso de otros elementos.

Vagin y Petrova (2020) realizaron un estudio acerca de la relación que existe entre la participación pública y la eficiencia de la ejecución presupuestal. Para ello, realizaron un análisis empírico de la formación de un sistema de participación civil, donde intentaron identificar los principales enfoques para la definición de indicadores de efectividad de la participación pública en programas estatales y proyectos federales. Como resultado obtuvieron que la participación ciudadana en el desarrollo socioeconómico de la Federación Rusa se encuentra en una etapa de desarrollo temprano, llegando a la conclusión de es necesaria la participación civil en la optimización de la eficiencia del gasto presupuestario.

Baptista et al. (2020) realizaron una investigación, teniendo como objetivo la descripción de las actividades que profesores mexicanos llevaron a cabo para seguir adelante con el año académico 2020, para ello, elaboraron el cuestionario en línea END-COVID-19, que respondieron 2,253 docentes de instituciones educativas públicas. Teniendo como resultado, un catálogo con la descripción de las aquellas herramientas virtuales o digitales que fueron utilizadas por los profesores, para gestionar sus cursos, y para el proceso de enseñanza - aprendizaje con los estudiantes, con el propósito de dar continuidad a la educación suspendida, mezclando los recursos tradicionales con herramientas digitales. En su investigación han encontrado diferencias significativas, según ubicación y nivel educativo; no así, respecto a edad o sexo del profesor. También, realizaron otros hallazgos importantes, que emergieron a partir de un análisis de las emociones de los docentes, ante la situación vivida, sobre todo, de la capacitación y acompañamiento que desearían recibir.

Valero et al. (2020) realizaron un estudio para analizar aquellos retos que la educación a distancia (virtual) representó en el proceso educativo durante la pandemia de la COVID-19. Para ello, hicieron búsquedas bibliográficas, de

publicaciones con menos de 5 años en diversas bases de datos, hasta setiembre del 2020. El resultado que obtuvieron fue que, en todos los niveles, la suspensión de las clases tradicionales (presenciales), ha desarrollado nuevos campos de acción, como el aprendizaje virtual (a distancia), utilizando herramientas e instrumentos no presenciales, para asegurar la salud y el bienestar de los alumnos durante la pandemia, proponiendo una enseñanza, con un mínimo de calidad, minimizando sesgos, trabajando conjuntamente con los actores involucrados, aprovechando aquellas herramientas virtuales existentes. De este estudio, llegaron a la conclusión que, el desarrollo de la educación, en tiempos COVID-19, fue un completo reto para aquellas instituciones que no estaban familiarizadas con la tecnología, profesores de todos los niveles, padres de familia, como docentes principales en el hogar, y siendo que los alumnos de bajos recursos los que fueron más afectados.

Hurtado (2020) desarrolló un artículo con el objetivo de identificar los desafíos que han tenido las escuelas bajo el contexto COVID-19, sobre todo en el uso de TIC, utilizando una metodología pos positivista con enfoque cualitativo, usando la investigación documental. Como resultado se obtuvo que los docentes necesitan desarrollar habilidades y capacidades para adaptar sus estrategias y metodologías para mejorar su llegada a los estudiantes, concluyendo la incorporación de las TIC al proceso educativo es uno de los retos a tomar, para asegurar mejores condiciones de aprendizaje, tanto desde el docente hacía el alumno.

Argandoña et al. (2020) realizaron una investigación para fundamentar los procesos de la educación en tiempo de pandemia, realizando un estudio descriptivo transversal, cuali-cuantitativo, obteniendo como resultado que la pandemia ha generado una mayor disrupción en las oportunidades educativas de los alumnos a nivel global; y llegaron a la conclusión es necesaria una respuesta educativa intencionada y efectiva, donde se conjuguen la comunidad científica y la sociedad para generar mejores resultados en la enseñanza.

Onyema et al. (2020) realizaron un estudio para investigar el impacto de COVID-19 en la educación, para ello, aplicaron cuestionarios estructurados a 200 encuestados (entre profesores, estudiantes, padres y legisladores) de diferentes países. Con los datos recopilados se realizó una regresión, obteniendo como resultado que la COVID-19 tiene efectos adversos en la educación, sobretodo en el aprendizaje, además indica que, muchos educadores y estudiantes confiaron en la tecnología para garantizar un aprendizaje continuo en línea, sin embargo, se vieron obstaculizados por infraestructuras deficientes como, problemas de conexión, energía eléctrica, y habilidades digitales deficientes, como conclusión indican que el sector educativo (educadores y estudiantes) deben de adoptar la tecnología y mejorar sus habilidades digitales, alineándose a las tendencias y realidades globales emergentes en educación.

Amit y Srinivasan (2020) realizaron una investigación donde estudiaron el impacto del confinamiento (cuarentena) en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo fue evaluar el índice de adopción de clases a distancia y determinar los beneficios, desafíos y razones para la no adopción de estas clases. Para ello, consideraron las respuestas a encuestas de 341 docentes de Instituciones Educativas del nivel Superior (IES) en la región de Ghaziabad de la India. Para ellos, dividieron el estudio en dos partes (docentes que adoptaron aulas virtuales y aquellos que no adoptaron aulas virtuales). Se realizaron los cálculos estadísticos para analizar los datos recolectados, teniendo como resultado que, entre los que adoptaron clases virtuales, la media de beneficios reales fue significativamente menor que la media de los beneficios esperados, esto por los problemas de conexión, falta de capacitación y la falta de conciencia, como la razón más importante, seguida por la falta de interés y dudas sobre la utilidad de las clases a distancia. También determinaron, como los inconvenientes más importantes en las clases remotas a la menor asistencia técnica, falta de contacto personal y falta de interacción. Como conclusión, indicaron que se deben de adoptar formas de superar estos desafíos e inconvenientes para mejorar el uso de clases virtuales en la educación.

Basilaia y Kvavadze (2020) realizaron una investigación que estudió las capacidades del país de Georgia y su población para continuar el proceso educativo en las escuelas en la modalidad en línea de educación a distancia, para ello, revisaron las diferentes plataformas disponibles e indican las que fueron utilizadas con el apoyo del gobierno, como *online portal*, *TV School* y equipos de *Microsoft* para escuelas públicas y las alternativas como *Zoom*, *Slack* y *Google Meet*, la plataforma *EduPage* que se puede usar para la educación en línea y la comunicación en vivo, brindando ejemplos para su uso. Los autores realizaron un caso de estudio, implementando la plataforma para la educación en línea en un colegio privado de 950 alumnos, obteniendo como resultado que las estadísticas de uso que genera el sistema para la primera semana del proceso de educación en línea, confirman que la transición rápida a la forma de educación en línea fue exitosa y que la experiencia adquirida se puede utilizar en el futuro. La experiencia y los estudios pueden ser útiles para otros países que aún no han encontrado los caminos de la transición. Han llegado a la conclusión de que, la lección aprendida de la pandemia de 2020 obligará a una generación de nuevas leyes, reglamentos, plataformas y soluciones para casos futuros, cuando los países, el gobierno y la población estén más preparados que hoy.

Irfan et al. (2020) realizaron una investigación acerca de la implementación del aprendizaje en línea, especialmente en los programas de estudio de educación matemática, y los obstáculos que se tienen, cuando se lleva a cabo el aprendizaje. Como objetivo se plantearon determinar los obstáculos que surgen tras la implementación del aprendizaje en línea en el aprendizaje de las matemáticas en la Educación Superior. Realizaron un estudio de caso cualitativo, asistido por una encuesta en línea de 27 preguntas, dirigida a 26 profesores que enseñan en programas de estudio de Educación Matemática en Indonesia. Los resultados obtenidos revelan que todos los profesores afectados por la pandemia utilizan un sitio web basado en el Sistema de gestión de aprendizaje (LMS) como medio de aprendizaje en línea, la plataforma basada en el sistema de gestión de aprendizaje es la más utilizada (clase de *Google* y *Edmodo*), mientras que la videoconferencia es la segunda opción (*Zoom* y *Skype*). Como conclusión, indican que el LMS disponible en el campus es menos atractivo para los profesores, además que se

enfrentan obstáculos como las limitaciones de escribir símbolos matemáticos y las capacidades básicas limitadas del sistema de gestión de aprendizaje y el *software* multimedia para apoyar el aprendizaje en línea.

Núñez et al. (2018) buscaron establecer la influencia que tienen las competencias profesionales y de administración en el manejo del presupuesto de una entidad pública; esta investigación se desarrolló desde un paradigma positivista desarrollado a través de un enfoque del tipo cuantitativo, trabajando un diseño correlacional. Obtuvieron unos resultados donde indican que las competencias estudiadas influyen positivamente en la programación del presupuesto de la entidad estudiada, concluyendo que estas capacidades deben de trabajarse en todas las entidades públicas; para mejorar el servicio público.

Díaz et al. (2018) indican que el modelo contingencial (teoría de la contingencia) aplicado a la gestión pública, fundamenta de mejor manera, como diversos actores de la administración estatal, con todas sus diferencias, pueden trabajar de manera cooperativa e integrada, manteniendo sus propias funciones, buscando el bienestar de la sociedad. Esta cooperación se da, aun cuando estos actores, tienen diversas perspectivas en la forma de lograr metas, tiempo de ejecución de actividades, estilos de comunicación y formalidad al dar cumplimiento de instrucciones; valorar estas diferencias, aun cuando sean importantes, permite la integración, fomentando una relación sustentable en el tiempo, consolidando una visión integral y de largo plazo.

Después de haber analizado a los autores antes mencionados podemos comenzar a catalogar algunas bases conceptuales, las mismas que constituirán el sustento o sustrato epistemológico de la investigación desarrollada, con aquellos conceptos que se entrecruzarán en el proceso de la generación del conocimiento.

Diseño de intervenciones pedagógicas: Actualmente, el diseño de las intervenciones pedagógicas que se desarrollan en el Minedu, se realizan como un trabajo burocrático, de escritorio, sin mucho contacto con los beneficiarios directos, además que no existe la versatilidad para una rápida adaptación a los cambios,

resultado de ello, cuando se declaró la emergencia sanitaria por COVID-19, no hubo una capacidad de respuesta para el diseño de intervenciones para disminuir la situación adversa que atravesaban los alumnos, sobre todo, aquellos que no contaban con recursos para conectarse a sus clases. Es por ello, que el diseño de las intervenciones pedagógicas debe de ser más versátil y ágil, para poder adecuarse a los cambios repentinos que pueden suceder en un futuro.

Articulación territorial: Se define la articulación como el aporte que deben de realizar los gobiernos subnacionales (locales y regionales) con el gobierno central, para el diseño y posterior implementación de políticas públicas, así como el diseño de programas presupuestales (PP), cuyo diseño corre a cargo de cada sector del gobierno nacional, a través de los ministerios correspondientes. Es por ello que esta articulación territorial debió darse cuando comenzó la pandemia, para poder diseñar intervenciones pedagógicas, tomando en cuenta el ámbito y contexto de cada región del país, tan variadas entre sí, con sus propias características y demandas educativas, para tener una mayor mira y más opciones de solución para la implementación de actividades a favor de los estudiantes con más problemas.

Cambio de paradigmas: Otro de los conceptos a considerar en la investigación a realizarse, es el cómo la pandemia de la COVID-19 ha cambiado nuestros hábitos personales y de sociedad, siendo un cambio radical, sobre todo en la comunicación diaria que teníamos con nuestro entorno, donde se implementaron restricciones al contacto con otras personas y con la sociedad en general, que han impactado en el desarrollo de las actividades cotidianas, desde las actividades académicas, como las actividades laborales, pasando de un entorno presencial o un entorno virtual, a distancia, no presencial, lo cual hizo que tengamos que cambiar todos nuestros paradigmas respecto al desarrollo de nuestras actividades.

Gestión educativa: En este entorno cambiante, que se ha tenido por la pandemia de la COVID-19, las UGEL, a nivel nacional, han tenido que adaptarse de la mejor manera posible, teniendo en cuenta las limitaciones que siempre han tenido. Ante estas deficiencias, la educación no podía parar, por lo que, tuvieron

que seguir atendiendo con los pocos recursos que contaban, haciendo lo posible para organizar a los profesores y realizar actividades para aminorar la deserción de los alumnos con menores recursos. Todo este esfuerzo, de mantener una gestión educativa para que los alumnos sigan recibiendo clases, es una fuente de información valiosa, donde ante el reto impuesto por el COVID-19, las UGEL han podido desarrollar destrezas y generar oportunidades de aprendizaje en la población escolar de sus diversos ámbitos a nivel nacional.

Educación en pandemia: También, es necesario, poder distinguir como se ha llevado a cabo el proceso educativo en un contexto de pandemia, donde se han podido desarrollar las más diversas estrategias educativas, dependiendo del ámbito de acción, desde las grandes ciudades, hasta los poblados andinos o amazónicos más alejados de nuestro país, priorizando los escasos recursos que se contaban, para poder conectarse con los alumnos de estas poblaciones, desde la implementación de antenas que ampliaban la señal de las radios, para que los alumnos puedan conectarse a los programas de Aprendo en Casa, así como las alianzas con empresas de telecomunicaciones, y poder conectar más poblados, hasta el uso de autoparlantes en comunidades desconectadas.

En este punto, después de haber revisado y analizado las referencias bibliográficas anteriores, así como sistematizado los saberes de las investigaciones base de la investigación, además de haber definido las ideas fuerza con la elaboración de conceptos epistemológicos, es que se planteó una metodología activa y transformadora de la realidad, que nos permitió desarrollar el presente informe de investigación.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, con un diseño fenomenológico, al respecto Saldaña (2011) indica que la misma se desarrolla a través de un contacto intenso y/o prolongado con sus participantes, en un entorno naturalista, para investigar la vida cotidiana y/o excepcional de individuos, grupos, sociedades y organizaciones. También, Blasco y Pérez (2007), señalan que este tipo de investigación estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. A lo que Creswell (2017) indica que, en el diseño de un procedimiento cualitativo de investigación, los investigadores pueden reflejar y expresar sus experiencias que sesgan las interpretaciones, aportando una mirada única acerca de la recolección de datos y el análisis.

El tipo de investigación es básica, que según Muntané (2010) tiene origen en un marco teórico, permaneciendo en él, ya que tiene el objetivo de acrecentar los conocimientos científicos, sin realizar un contraste con sus aspectos prácticos. El diseño de la investigación es no experimental, que, como indican Hernández et al. (2010) que en estos estudios se observan los fenómenos, dentro de su ambiente ordinario, realizando un análisis posterior, intentando no manipular las variables, para no influenciarlas.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Respecto a las categorías, subcategorías que se han desarrollado en la investigación, se pueden visualizar en el Anexo 1: Matriz de categorización.

3.3. Escenario de Estudio.

La investigación se llevó a cabo en el Gobierno Regional Junín, específicamente, en las 13 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) que son instancias de ejecución, que dependen de la Dirección Regional de Educación, que tienen la responsabilidad de brindar asistencia técnico-pedagógica y estrategias de

tipo formativo, además de supervisar y evaluar la gestión de las escuelas públicas y privadas de Educación Básica (Regular, Especial y Alterna) y Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) en su jurisdicción, asegurando la mejor prestación en el servicio educativo; atendiendo los pedidos de la comunidad educativa, teniendo en cuenta el marco normativo que da el Sector Educación del país.

La región Junín, territorialmente, barca 44 197 km², contando con zonas andinas, y zonas selváticas, que la convierten en una región muy diversa, tanto geográficamente, como culturalmente, con un aproximado de 8 695 instituciones educativas, distribuidas según indica la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de II. EE. en el ámbito de las UGEL de la región Junín

Entidad	Rural	Urbana	Total general
UGEL Chanchamayo	630	265	895
UGEL Chupaca	233	253	486
UGEL Concepción	339	120	459
UGEL Huancayo	498	2106	2604
UGEL Jauja	395	204	599
UGEL Junín	169	78	247
UGEL Pangoa	411	104	515
UGEL Pichanaki	382	150	532
UGEL Río Ene Mantaro	230	0	230
UGEL Río Tambo	301	3	304
UGEL Satipo	770	203	973
UGEL Tarma	362	200	562
UGEL Yauli	131	158	289
Total general	4851	3844	8695

Fuente: Portal ESCALE Minedu (Fecha de corte: 30/03/2022)

Como parte de la diversidad cultural que tiene la región Junín, cuenta como lenguas oficiales al castellano, el quechua, el asháninka, el nomatsigenga, el kakinte y el yanasha, tal como lo indica la Ordenanza regional N° 089-2008-GRJ/CR.

3.4. Participantes.

Los participantes fueron 10 de los jefes del área de gestión pedagógica de las UGEL del Gobierno Regional Junín.

3.5. Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación para la recolección de datos, fueron:

- Observación,
- Entrevista a profundidad, y
- Análisis documental

3.6. Procedimiento

Se desarrolló una entrevista, tomando en cuenta las categorías y subcategorías indicadas en el Anexo 1, y fueron aplicadas a 10 jefes del área de gestión pedagógica de las UGEL del Gobierno Regional Junín.

3.7. Rigor Científico

La presente investigación se desarrolló en el marco de lo establecido por el método científico. Es por ello que, la técnica de recojo de información estuvo alineada con este método, por ello Benadiba y Plotinsky (2001, p. 23, citado por Dalle et al., 2005) indican que:

La entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones (p. 48).

Siendo así que, en la investigación desarrollada, se dio énfasis al desarrollo de la entrevista a profundidad, como técnica alineada en el desarrollo de conocimiento dentro del método científico.

3.8. Método de Análisis de Datos

En lo que respecta a este tema, indica Spradley (1980) “por análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (p. 70). En este sentido, el análisis de datos, dentro del enfoque cualitativo, se diferencia de los análisis realizados a datos cualitativos, por su forma circular, con ciclos de retroalimentación, no lineales. Es por ello que, el análisis cualitativo de datos, es fundamental que el investigador tenga la mente abierta y busque nuevas soluciones, mientras va desarrollando las categorías y desentrañando la información subyacente que le va a ayudar a generar nuevo conocimiento.

Para el procesamiento de la información, se ha utilizado la triangulación hermenéutica, que, como indica Cisterna (2005) es el ejercicio de reunir y cruzar de manera dialéctica la información íntegra, pertinente a la esencia del estudio, por medio de instrumentos adecuados, constituyéndose como el cuerpo de los resultados de la investigación.

3.9. Aspectos Éticos

Respecto a la ética en la investigación, es importante señalar que se salvaguardaron estos aspectos en beneficio de la investigación, sin alterar, influenciar o modificar los resultados, ya que, al ser una investigación cualitativa, el valor de la investigación radica en los nuevos conocimientos generados, los cuales van a servir de apoyo a siguientes investigaciones, y ayuden a solucionar los problemas que afronta a la sociedad actualmente.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte de la investigación, se detalla el análisis de los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento desarrollado para la recolección de datos, que consta de 12 preguntas abiertas de la entrevista aplicada a 10 jefes del Área de Gestión Pedagógica de las UGEL de la región Junín.

Además, como parte del análisis se ha complementado las respuestas recogidas en el instrumento de evaluación con la revisión bibliográfica de material documental de los temas tratados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos al análisis realizado:

Tomando en cuenta los objetivos planteados para la investigación, se presentan, dentro de la categoría Diseño de intervenciones pedagógicas, las siguientes subcategorías: Análisis de necesidades, Propuestas de solución, Toma de decisiones, Niveles de gobierno y comunicación, y retroalimentación. Después, dentro de la categoría de Educación en pandemia, las subcategorías: Virtualidad y recursos, Retos y oportunidades, Crisis y necesidad, y, Adaptación y cambio, estructurados como se muestra en la Tabla 02:

Tabla 2

Estructura y codificación de las categorías, subcategorías apriorísticas y preguntas

Categoría	Subcategoría	Pregunta
C1. Diseño de intervenciones pedagógicas	SCA1.1. Análisis de necesidades	P1.01. Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?
	SCA1.2. Propuestas de solución	P1.02. ¿Las propuestas diseñadas por el Minedu, fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?
	SCA1.3. Toma de decisiones	P1.03. Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?
	SCA1.4. Niveles de gobierno y Comunicación	P1.04. ¿Cómo siente usted que ha sido el proceso de comunicación con el Minedu, han participado en el diseño de las intervenciones? P1.05. ¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?

Categoría	Subcategoría	Pregunta
C2. Educación en pandemia	SCA1.5. Retroalimentación	P1.06. ¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras? P1.07. ¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?
	SCA2.1. Virtualidad y recursos	P2.01. ¿Cómo influyó el uso de las <i>tablets</i> en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?
	SCA2.2. Retos y Oportunidades	P2.02. ¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo? P2.03. ¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?
	SCA2.3. Crisis y necesidad	P2.04. ¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?
	SCA2.4. Adaptación y cambio	P2.05. ¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?

A continuación, se desarrolla el análisis de la información recogida por las entrevistas realizadas, por categoría y subcategorías.

Categoría: C1. Diseño de intervenciones pedagógicas

Subcategorías

Tabla 03

SCA1.1. Análisis de necesidades

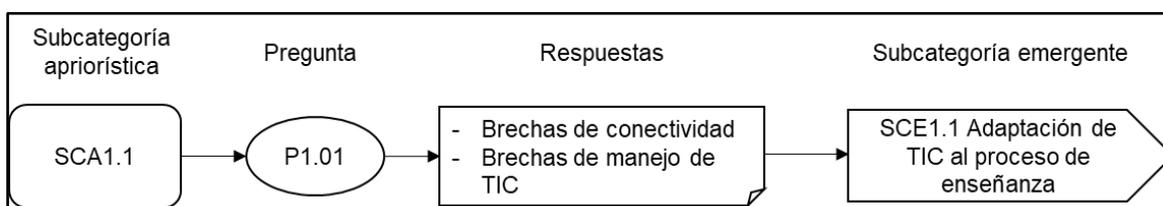
Pregunta	Respuestas
P1.01. Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?	Se coincide que las más grandes brechas fueron y son las de conectividad y el escaso conocimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ya sea para el uso de plataformas virtuales, o los programas informáticos para el desarrollo de las clases y recursos educativos virtuales. También se menciona, la poca propensión, al inicio, de la comunicación por aplicativos de mensajería, como el <i>WhatsApp</i> , o por llamadas telefónicas.

Como primera pregunta de la entrevista, dentro de la subcategoría de Análisis de necesidades, se realizó una pregunta a los entrevistados, para que puedan indicar sus apreciaciones acerca de las brechas que existieron (y aún existen) para continuar con las actividades del proceso educativo, cuando comenzó

la pandemia de la COVID-19, en ese sentido, los entrevistados indican que las brechas más grandes han sido la conectividad, como el acceso a internet o el acceso a equipos de cómputo o de telecomunicación, que aislaron más a los actores educativos en plena cuarentena. Otro de las brechas importantes fue el escaso conocimiento en el uso de las TIC, sobre todo, en el desarrollo de las clases, otra brecha importante fue la nueva forma de comunicación no presencial, a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto o por aplicaciones, que deshumaniza el proceso de aprendizaje en los alumnos. Según Anaya et al. (2021) la televisión y radio, durante la pandemia, fueron los principales medios de acceso de los alumnos a sus clases virtuales, debido al escaso acceso a internet de banda ancha, esta carencia determinó el uso de herramientas poco adecuadas (teléfono y mensajes de texto), por parte de los docentes y alumnos, frente a la inexistencia de la conexión de internet, sobre todo, en áreas rurales.

Figura 1

Caracterización de la Subcategoría Análisis de Necesidades



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados, con la bibliografía consultada, se puede determinar que las mayores brechas que se han dado en el proceso de enseñanza al inicio de la pandemia, han sido las de conectividad, en otras palabras, al acceso de internet, además que, en zonas alejadas, sobretodo en comunidades andinas y selváticas, el acceso a la televisión e incluso a la radio. Otra de las brechas indicadas, fue, el conocimiento para el manejo de las TIC; tanto en programas educativos, de ofimática, videoconferencias, surgiendo también la necesidad de adaptar el proceso de enseñanza, con la incorporación orgánica de las TIC, como recursos de apoyo en la educación a distancia, por lo que, esto se debe de considerar en el objetivo específico a. de la presente investigación, ya que, parte de la optimización es buscar la reducción de las brechas mencionadas y

buscar, desde el diseño de intervenciones, la incorporación orgánica de las TIC en el proceso de enseñanza.

Tabla 04

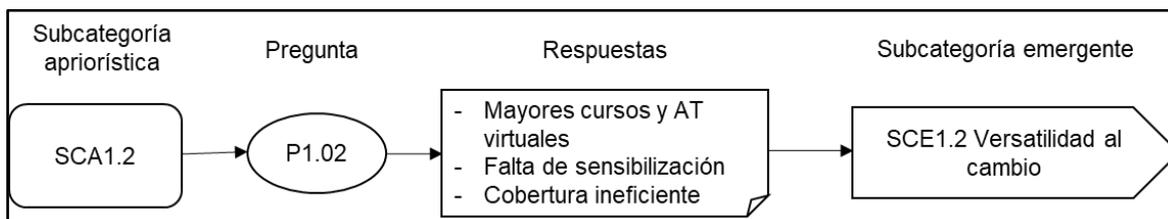
SCA1.2. *Propuestas de solución*

Pregunta	Respuestas
P.01.2. ¿Las propuestas diseñadas por el Minedu, fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?	En este caso, hay divergencia de opiniones, ya que algunos resaltan los cursos y asistencias técnicas virtuales, como herramientas de mejora, pero, por otra parte, se indica que faltó incidir en la sensibilización del trabajo docente. También, se indica que las propuestas no han cubierto al 100% de estudiantes y docentes.

A continuación, en la subcategoría de Propuestas de solución, se preguntó acerca de la percepción de los encuestados respecto a las propuestas diseñadas por el Minedu para continuar con el desarrollo de las actividades educativas, teniendo en cuenta las limitaciones surgidas por la pandemia, en este caso, los entrevistados resaltan el desarrollo de asistencias técnicas y cursos virtuales dirigidos a los docentes, pero, por otra parte, faltó el trabajo de sensibilización hacia los docentes, respecto a sus deberes y labores con los alumnos y el seguimiento respectivo, para contar con evidencia de los trabajos realizados, además, se resalta que las propuestas diseñadas no cubrieron a todos los docentes y estudiantes. Al respecto Tarazona (2021) concluye que, en el Perú, el gobierno implementó estrategias educativas como “Aprendo en casa”, que desarrolla actividades a través de la televisión, radio y una plataforma web, como complemento a las clases desarrolladas por los docentes, además, se hizo entrega de herramientas electrónicas (*tablets*) a los alumnos y docentes de zonas rurales, en los quintiles 1 y 2 de pobreza, disminuyendo la brecha de acceso a estos equipos.

Figura 2

Caracterización de la Subcategoría Propuestas de solución



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados, con la bibliografía consultada, se puede determinar que, en primer lugar, la respuesta del Minedu ante la emergencia no fue suficiente para cubrir las brechas establecidas, ya que, las mismas brechas impedían un acercamiento para afrontar la crisis, en este sentido, solo se podían generar reuniones y asistencias técnicas virtuales, que eran organizados con mayor fluidez, pero no todos los beneficiarios podían conectarse o acceder a estos recursos, por la falta de conectividad, y poco uso de TIC en el proceso educativo, además, de la poca experiencia de adaptar estos recursos en el tema educativo, generando la necesidad de ser versátiles ante el cambio, aprendiendo sobre la marcha.

Tabla 05

SCA1.3. Toma de decisiones

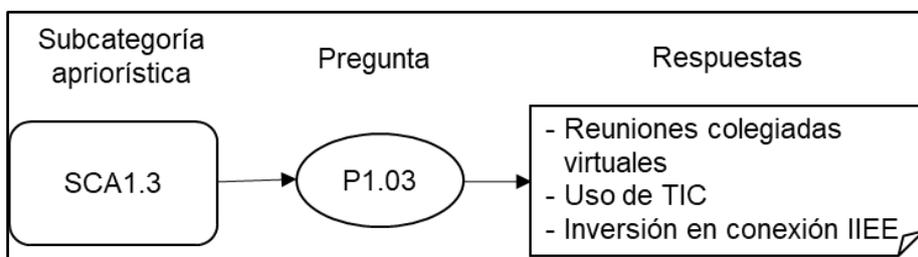
Pregunta	Respuestas
P.1.03. Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?	En esta pregunta, se obtuvieron diversas respuestas, desde la parte pedagógica de la UGEL, como el desarrollo de reuniones colegiadas, de manera virtual, y el uso de TIC para mejorar el trabajo colaborativo; y el uso de presupuesto de bonos de compromiso de desempeño para mejorar la infraestructura de conectividad de instituciones educativas de quintiles 1 y 2, además del seguimiento a través de llamadas telefónicas.

Para la subcategoría, toma de decisiones, se planteó la cuestión de ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?, a lo que, las respuestas se enfocaron en la organización de la parte pedagógica, a través de reuniones virtuales colegiadas, además del trabajo colaborativo, apoyado en el uso de las TIC,

además, el uso de recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos de desempeño para invertir en la mejora de la conectividad de instituciones educativas de los quintiles 1 y 2 de pobreza, donde existe una mayor brecha de comunicación; además, se implementó el seguimiento a través de llamadas telefónicas. Al respecto, Criollo et al. (2021) indican que el estado debe promover el trabajo colaborativo en el sector, a través de la creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje, usando redes sociales educativas, adecuados a todos los niveles de enseñanza, para facilitar el flujo de información, y el intercambio de conocimiento entre sus actores.

Figura 3

Caracterización de la Subcategoría Toma de decisiones



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se puede indicar, que primero las UGEL se organizaron a través de reuniones colegiadas, las cuales se desarrollaron virtualmente, lo que impulso el desarrollo de habilidades en el uso de TIC, adaptándolas a su trabajo diario, fortaleciendo el trabajo colaborativo entre los especialistas dentro y entre las UGEL de la región, mejorando la comunicación que había sido cortada, además, en varios casos, se comenzó a invertir recursos en mejorar la conectividad de instituciones educativas alejadas, que no contaban con acceso a internet y en varios casos, tampoco tenían señal de televisión o radio.

Tabla 06

SCA1.4. Niveles de gobierno y Comunicación

Pregunta	Respuestas
P.1.04. ¿Cómo siente usted que ha sido el	La mayoría de los entrevistados coinciden que al principio fue difícil, pero después el Minedu desplegó en regiones,

proceso de comunicación con el Minedu, han participado en el diseño de las intervenciones?	gestores territoriales para mantener una comunicación constante para la intervención de AcompañaTIC, generando espacios de comunicación en las asistencias técnicas que se realizaron de manera periódica.
P.1.05. ¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?	Tomando en cuenta la recargada labor de los especialistas pedagógicos, los gestores regionales de la intervención de AcompañaTIC, realizaron el acompañamiento a los especialistas pedagógicos y los jefes de gestión pedagógica de la UGEL. Pero desde la misma UGEL se organizaron para hacer el seguimiento y asistencia técnica en las II. EE.

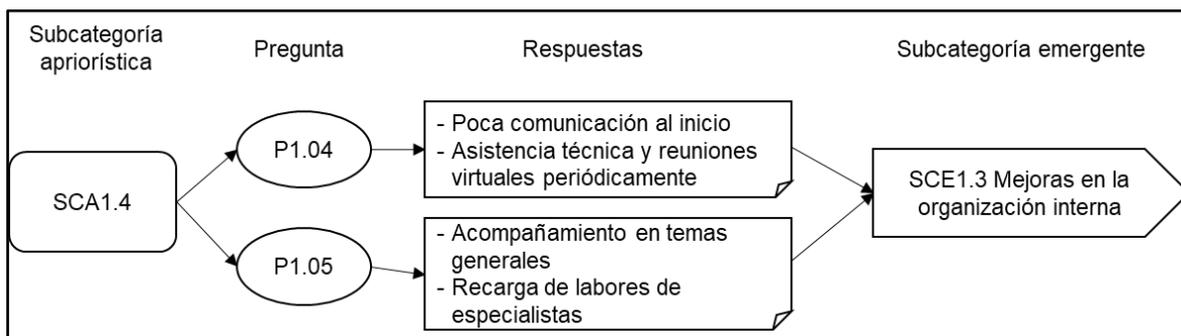
En esta subcategoría, se realizaron dos preguntas, la primera relacionada a la percepción del proceso de comunicación del Minedu y la participación de los jefes de gestión pedagógica en el diseño de las intervenciones, a lo cual, la mayoría de entrevistados indicaron que el Minedu se preocupó en contratar actores, como los gestores regionales para que puedan hacer el seguimiento a la implementación de la intervención de AcompañaTIC, intervención diseñada para disminuir las brechas existentes en conectividad, lo cual generó espacios de comunicación a través de asistencias técnicas, donde se podían hacer propuestas. Al respecto, Reimers y Schleicher (2020) indican que, ante la pandemia, los líderes nacionales del sector debieron de desarrollar e implementar estrategias con el objetivo de mitigar el impacto negativo educativo de la pandemia, tomando en cuenta el intercambio del conocimiento entre los actores educativos, para establecer medidas para proteger adecuadamente las oportunidades educativas en época de pandemia; es por ello que, es importante la participación de todos los actores, para fortalecer el desarrollo de intervenciones, que beneficien a los actores más perjudicados por la pandemia.

La otra pregunta se enfoca al acompañamiento del sector en el proceso de implementación de las intervenciones, a lo que, las respuestas fueron que, si ha existido un acompañamiento de parte del Minedu, a través de gestores regionales y especialistas pedagógicos regionales, hacia los especialistas y jefes de gestión pedagógicas de las UGEL, además de los formadores tutores, contratados específicamente para implementar la intervención en las instituciones educativas focalizadas. Según Lara et al. (2022) determinaron que, la realización de

actividades de acompañamiento pedagógico, influyen positivamente en el desempeño docente, ya que ha permitido mejorar el proceso de actualización al docente en un contexto de educación remota, realizando labores de reforzamiento pedagógico, programación de talleres y cursos diversos.

Figura 4

Caracterización de la Subcategoría Niveles de Gobierno y Comunicación



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se puede indicar que, ante la falta de comunicación al inicio de la pandemia, y después, con un acompañamiento limitado en la intervención de AcompañaTIC, y asistencias técnicas virtuales, en entornos macrorregionales, las UGEL debieron de gestar mejoras en su organización interna para poder cubrir las necesidades de acompañamiento y seguimiento a las actividades de las instituciones educativas, para continuar con las labores escolares, lo cual, hizo que se optimicen los usos de los recursos, tanto financieros, humanos y de equipamiento e infraestructura de las propias UGEL.

Tabla 07

SCA1.5. Retroalimentación

Pregunta	Respuestas
P.1.06. ¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?	Formalmente no se han realizado evaluaciones directas al desarrollo de las intervenciones, solo a través de las asistencias técnicas, o en el desarrollo de los cursos virtuales, como propuestas de mejoras para la incidencia en la participación y culminación de dichos cursos, por parte de los docentes de las UGEL. Pero internamente,

	las UGEL se han organizado para realizar autoevaluaciones para proponer mejoras
P.1.07. ¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?	En primer lugar, se resalta la consideración de los aspectos socio culturales de los ámbitos a intervenir, en el diseño e implementación de las intervenciones, además de asegurar que se va a contar con los perfiles del personal a contratar en las zonas donde se implementen. Otro tema es la continuidad en la focalización de los docentes, que, al existir variaciones constantes en la focalización, interrumpen la continuidad de la intervención. También se ha hecho énfasis en la coordinación con la comunidad educativa donde se va a desplegar la intervención. Además, es necesario que las orientaciones dadas por el Minedu se realicen a nivel de cada UGEL.

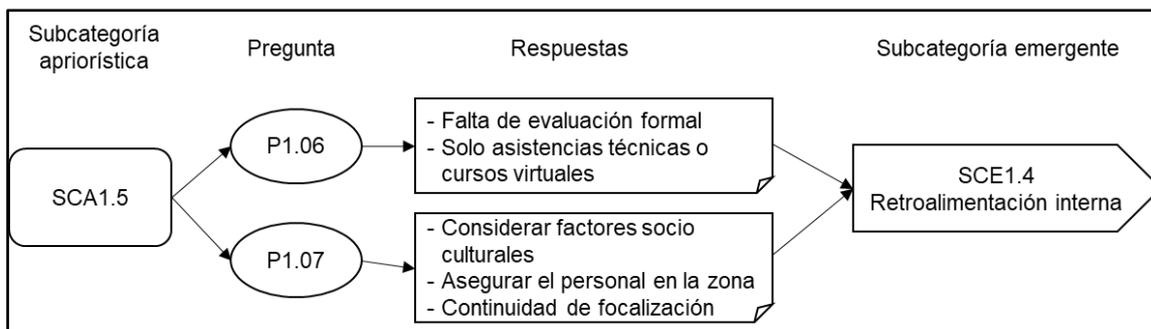
Respecto a la subcategoría de Retroalimentación, se formularon dos preguntas, la primera respecto a si la UGEL pudo evaluar o proponer mejoras en el desarrollo de la intervención ante el Minedu, teniendo la respuesta de que, formalmente, no se ha podido realizar evaluaciones, pero en las asistencias técnicas o cursos virtuales, se ha podido expresar sus opiniones y proponer mejoras al desarrollo de las intervenciones. Se resalta que las propias UGEL se han evaluado internamente, para mejorar sus propios procesos. Al respecto Eva et al. (2019) indican que al ser deficiente la retroalimentación desde el supervisor (Minedu), la propia retroalimentación de los supervisados (UGEL) complementa dicha falta, generando oportunidades de innovación para la mejora de los procesos.

La segunda pregunta gira en torno a las propuestas que harían los entrevistados para mejorar la ejecución de las intervenciones, a lo que respondieron que, para el diseño e implementación de una intervención, se deben de considerar los aspectos socio culturales de las zonas donde se va a intervenir, además de, asegurar que, existan personas con el perfil a requerir para la implementación de la intervención, también, se hace énfasis en indicar que no deberían de haber cambios en la focalización de los docente, ya que al haber cambios, interrumpe la continuidad de la intervención, otro aspecto a considerar es la coordinación previa

con la comunidad educativa donde se pretende implementar la intervención, para asegurar el apoyo correspondiente, además de que el seguimiento y orientaciones del Minedu, se realicen a nivel de UGEL, no por región.

Figura 5

Caracterización de la Subcategoría Retroalimentación



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se puede indicar que, a falta de una evaluación formal de parte de las UGEL, hacia la implementación de las intervenciones, ha hecho que la propia retroalimentación de las UGEL genere espacios de innovación, para mejorar la implementación de las intervenciones. Es necesario recalcar, que se deben de recoger de manera formal y adecuada los aportes que pueden dar las UGEL al diseño de las intervenciones, ya que, es necesario que estas se ajusten a las múltiples necesidades que existen en el país.

Categoría: Educación en pandemia

Subcategorías

Tabla 08

SCA2.1. Virtualidad y recursos

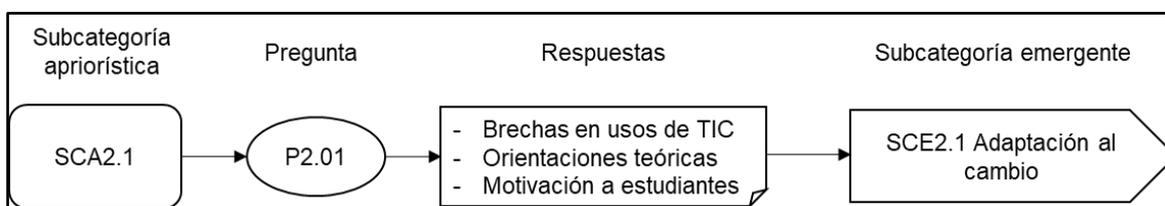
Pregunta	Respuestas
P.2.01. ¿Cómo influyó el uso de las <i>tablets</i> en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?	La mayoría de respuestas indica que, por la brecha existente en el uso de las TIC, se manifiesta en el uso de las <i>tablets</i> , desde el docente, hasta los alumnos, que solo saben el manejo básico de estos materiales, además que son pocas las orientaciones prácticas para su uso en clases, quedando solo en teoría, a esto se suma, el temor de algunos padres de que los niños malogren o pierdan

las *tablets*, por lo que, se niegan a recibirlas, pero en otros casos, motivó a los estudiantes para el logro de sus aprendizajes.

En la subcategoría de Virtualidad y recursos, se planteó la interrogante de como influyó el uso de las *tablets* en el proceso educativo, donde los entrevistados indicaron que persiste la brecha existente en el uso de las TIC en el proceso educativo, por lo que, desde los docentes, hasta los alumnos, no hacen un uso adecuado de esta herramienta para potenciar su aprendizaje, además comentan, que el hecho que el perfil del formador tutor, no considere experiencia en el manejo de estas herramientas en clases, ya que varios de estos personales, solo hacen un refuerzo teórico en la intervención, sin incidir en el tema práctico del mismo. Tal como lo indica Pravat (2020) el sector educativo, en el contexto de la pandemia, ha luchado para sobrellevar la crisis, desarrollando un enfoque distinto, digitalizando en lo posible, todos los desafíos para salir adelante.

Figura 6

Caracterización de la Subcategoría Virtualidad y recursos



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se constata que las brechas descritas en los primeros apartados han sido un obstáculo persistente en el planteamiento de estrategias para que se puedan seguir desarrollando las actividades educativas programadas, esto aunado con el desarrollo del acompañamiento de los formadores tutores que deberían de ser el refuerzo para que se adapten las clases a un modelo no presencial, pero lastimosamente, en varias ocasiones de una manera teórica, sin incidir en la parte práctica de aplicación directa en las clases. En este contexto surge la necesidad de fomentar la adaptación al cambio, como forma de utilizar las TIC en clases, aprovechando el entusiasmo que generan estas herramientas en los estudiantes,

quienes se motivan más con el uso de nuevas tecnologías, lo que hace necesario fomentar su uso pedagógico y aprovechar el deseo de aprender de los estudiantes.

Tabla 09

SCA2.2. Retos y oportunidades

Pregunta	Respuestas
P.2.02. ¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?	Entre los retos más destacados han sido, la adaptación en la forma de trabajar, pasar de un entorno presencial a uno virtual, ha hecho que varíen los horarios y ritmos de trabajo, además que los familiares de los estudiantes han tenido que participar más activamente en el desarrollo de las actividades educativas. Otro reto importante ha sido, el manejo de las TIC como parte del proceso educativo, ya que, desde los profesores, alumnos y familiares, no se ha tenido conocimiento del uso adecuado, sobre todo, en su implementación en el desarrollo de las clases. También, se indica el reto de hacer el seguimiento a los docentes o alumnos de manera virtual, con las brechas identificadas, adaptando la manera de seguir en contacto, a través de aplicativos o llamadas telefónicas.
P.2.03. ¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?	Las oportunidades que se han identificado son: Mejora en el dominio de las TIC, institucionalizar el trabajo en equipo dentro de la UGEL, para poder afrontar las necesidades de los estudiantes. Desarrollo de estrategias propias para motivar a los actores a mejorar sus actividades. Mejorar el desarrollo de la autonomía de los estudiantes. Se han fortalecido varias habilidades y estrategias de autoaprendizaje en la comunidad educativa.

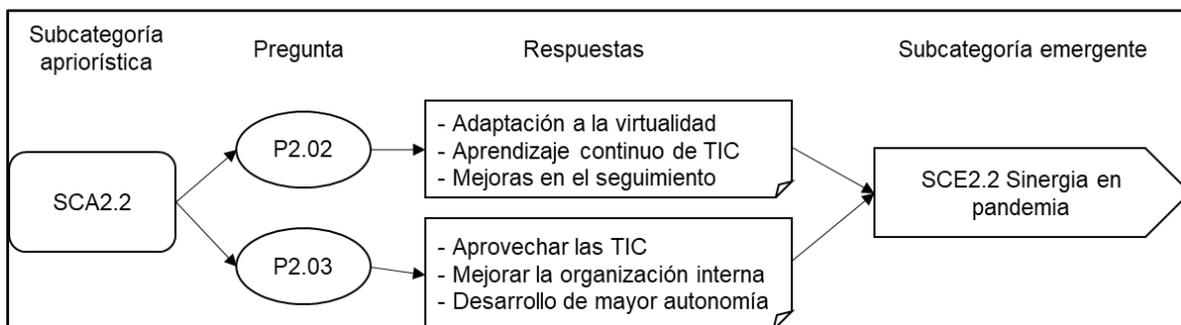
En la subcategoría de Retos y oportunidades, se han realizado dos preguntas, la primera referida a los retos que han tenido, desde la UGEL, para adecuarse al nuevo modelo operativo educacional que impuso la pandemia, a lo que en sus respuestas se puede destacar en primer lugar, la adaptación del entorno de trabajo presencial a uno virtual, afectando el ritmo y horario de trabajo, otro punto fue la necesidad de que los familiares del estudiantes debían de participar más activamente en el proceso de enseñanza. También se destaca el manejo de las TIC para realizar los trabajos a distancia, y la implementación de estas herramientas en

las sesiones de aprendizaje, otro reto fue la implementación del seguimiento y monitoreo no presencial, a través de llamadas telefónicas o con aplicativos de mensajería.

La segunda pregunta, se enfocó en las oportunidades de aprendizaje que se ha tenido dentro del proceso de implantación de las intervenciones, donde se destacó la mejora en el uso de las TIC, la institucionalización del trabajo en equipo dentro de la UGEL, el desarrollo de estrategias propias para la motivación de los actores y el mejoramiento del desarrollo de la autonomía de los estudiantes, fortaleciendo habilidades y estrategias de autoaprendizaje. Al respecto, Leo et al. (2021) indican que, dentro de las entidades educativas, en contexto COVID-19 aún vigente, se pueden establecer mejores medios de comunicación y formas de brindar el servicio educativo utilizando recursos TIC, mejorando el aprendizaje tradicional en línea, pudiendo implementar mejoras con el tiempo, en busca de mejores modelos mixtos que ofrezcan una mejor oportunidad de aprendizajes a los estudiantes.

Figura 7

Caracterización de la Subcategoría Retos y oportunidades



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se constata que como resultado de las restricciones impuestas por la pandemia, las UGEL identificaron retos y oportunidades para poder continuar con el desarrollo de las actividades educativas, las mismas que afectaron a todos los actores de proceso educativo, siendo la superación de estos retos y aprovechamiento de las oportunidades que emergió la sinergia que debe de aprovecharse a futuro, ya que, con todo lo aprendido en esta etapa COVID-19, se

pueden mejorar los procesos educativos, proponiendo mejoras al *status quo* actual, y que se puedan aprovechar aquellos aprendizajes adquiridos para impulsar una educación más integradora y con mayor alcance a las zonas más alejadas y deprimidas del país, desarrollando recursos educativos que puedan generar mejoras para todos.

Tabla 10

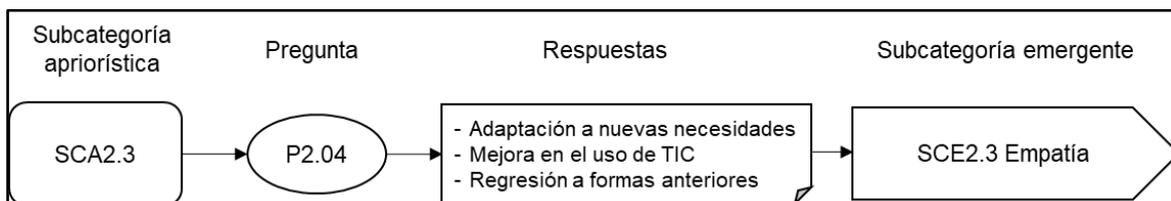
SCA2.3. Crisis y necesidad

Pregunta	Respuestas
P.2.04. ¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?	Se puede destacar el desarrollo de estrategias y habilidades para adaptarse a las nuevas necesidades que se originaron por la pandemia. También, se destaca la mejora en el uso de las TIC y un uso más frecuente en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje. Menor temor al uso de las TIC en sus labores pedagógicas. Lamentablemente, también se ha detectado que, al regreso de las clases presenciales, varios docentes están regresando a su forma de trabajo anterior a la pandemia, sin aplicar lo aprendido en esta etapa.

En la Subcategoría de Crisis y necesidad, se preguntó a los entrevistados si notaron algún cambio de mentalidad de los actores en las intervenciones, donde se destaca que han identificado el desarrollo de estrategias y habilidades de adaptación a un contexto de pandemia, también se destacan la mejora del uso de las TIC y su uso más frecuente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, y la disminución en el temor de uso de TIC, pero también, se detectó que al regreso de las clases presenciales se está regresando al modelo tradicional, siendo que no se han institucionalizado varias de las mejoras desarrolladas en pandemia. En este sentido, Bagwell (2020) indica que la actual pandemia brinda a los líderes del sector educativo, la oportunidad de volver a evaluar cómo integrar la tecnología a la enseñanza a distancia, llegando equitativamente a todos los estudiantes, atendiendo las demandas de escolarización tanto de los profesores, como de los estudiantes.

Figura 8

Caracterización de la Subcategoría Crisis y necesidad



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se puede verificar que, a pesar de todo, la adaptación de los actores educativos al uso de TIC ha generado un cambio de mentalidad, acercando la tecnología a las labores cotidianas de comunicación y aprendizaje, usando recursos telemáticos y multimedia que deben de ser incorporados al currículo nacional, como oportunidad de mejora en el proceso educativo, es una oportunidad que no se debe de desaprovechar, ya que, si se vuelve a las formas pre pandemia, se corre el riesgo de olvidar estos nuevos usos y regresar a un *status quo* conformista, sin apertura a cambios y mejoras relevantes en la educación.

Tabla 11

SCA2.4. Adaptación y cambio

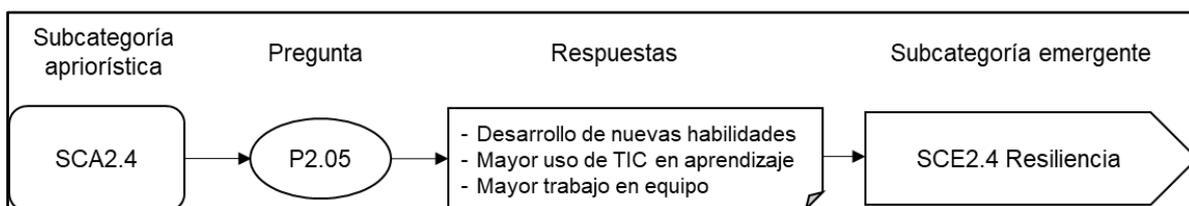
Pregunta	Respuestas
P.2.05. ¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?	Se han desarrollado diversas habilidades como: El uso de las TIC, desarrollo de la autonomía, comunicación presencial a través de llamadas telefónicas, mensajería de texto, voz o vídeos, aumento en el uso de equipos de cómputo y telefonía, mejora en la toma de decisiones y el trabajo en equipo, además de la resiliencia para afrontar las dificultades.

Por último, en la Subcategoría Adaptación y cambio, se preguntó a los entrevistados cuáles son las nuevas habilidades que han desarrollado para implementar las actividades planificadas, a lo que han contestado que lo primero que se debió de aprender es el uso adecuado de las TIC para implementarlo en las actividades educativas, además, por el aislamiento, se debió desarrollar la autonomía, ya que físicamente las personas estaban apartadas unas de otras, esto

llevó también a utilizar formas de comunicación directa no presencial, como llamadas telefónicas o uso de aplicativos de mensajería de texto, voz o vídeo, aumentando el uso de los equipos de cómputo y de telefonía, también se tuvo que mejorar los procesos de toma de decisiones y el trabajo en equipo, para así fortalecer las capacidades de los integrantes en entornos virtuales, otro tema es el desarrollo de la resiliencia para afrontar el ambiente de pandemia y encierro. Tal como indican Manco et al. (2020), quienes encontraron una relación significativa entre la integración de las TIC y el desarrollo de habilidades digitales en épocas de la pandemia, esta integración permitió aprender y dominar las herramientas tecnológicas, haciéndolas compatibles con la educación virtual (a distancia).

Figura 9

Caracterización de la Subcategoría Adaptación y cambio



Al triangular las respuestas dadas por los entrevistados con la bibliografía consultada, se puede indicar que la pandemia ha causado muchos pesares en la sociedad, generando muchos retrocesos en la educación y relaciones sociales, las cuales se vieron melladas por la cuarentena y la imposibilidad de generar contacto directo entre personas sin riesgo de contagio, en base a ello, se han generado nuevas habilidades a partir del mayor uso de TIC en el proceso de aprendizaje, además que generó mayor confianza entre los participantes, ya que sin esa confianza no se podía avanzar, favoreciendo el trabajo en equipo, generado resultados positivos frente a una situación adversa, como sigue siendo la pandemia que nos aqueja.

V. CONCLUSIONES

Primera: Frente a los retos que se tienen todavía en el sector educación, respecto a la pandemia por la COVID-19, el Ministerio de Educación, es la entidad que debe dirigir las políticas educativas a nivel nacional, diseñando, en el marco de sus funciones, intervenciones pedagógicas enfocadas al cierre de las brechas, sobre todo, las que se han ampliado por la propia pandemia.

Segunda: Cada UGEL cuenta con distintas capacidades operativas, las cuales han sido afectadas por la pandemia, en este marco, la implementación de las intervenciones depende de cuan articulados están las áreas pedagógicas, administrativas e institucionales de cada UGEL, además de los recursos, tanto operativos, como humanos y financieros de las mismas.

Tercera: Las UGEL no participan activamente en el diseño de las intervenciones pedagógicas que diseña el Minedu, solo se les consulta en el momento de la implementación y evaluación anual de las mismas, lo cual hace que, estas intervenciones, al inicio, se sientan ajenas, cuando en realidad, son las mismas UGEL quienes tienen que implementarlas y sacarlas adelante.

Cuarta: Actualmente, se ha avanzado en la implementación de los recursos educativos para una educación a distancia, lo cual debe de ser utilizado para mejorar los procesos de aprendizaje, sobre todo, en zonas alejadas, que tienen menos oportunidades.

Quinta: El desarrollo de nuevas habilidades en los actores educativos, generan nuevas oportunidades para plantear mejoras en la administración pública, aprovechando el uso de TIC, para fortalecer la institucionalidad de las UGEL y acercar a los actores, dentro del proceso de enseñanza.

VI. RECOMENDACIONES

Primera. El Ministerio de Educación debe de evaluar el estado situacional de todas las UGEL a nivel nacional, para desarrollar estrategias para el mejor diseño e implementación de intervenciones pedagógicas, con el fin de cerrar las brechas amplificadas por la pandemia.

Segunda. El diseño de las intervenciones pedagógicas debe de considerar las capacidades operativas de las UGEL, tomando en cuenta la forma más óptima de gestionar los recursos a utilizar, garantizar la consecución de los objetivos planteados, impulsando un trabajo articulado entre sus diversas áreas, para desarrollar procesos eficientes y eficaces, en favor de los estudiantes.

Tercera. Las intervenciones pedagógicas deben de ser desarrolladas desde el Minedu, conjuntamente con las UGEL, quienes van a ser las encargadas de ejecutarlas en territorio, además, debe de contar con un flujo constante de comunicación, para una evaluación oportuna y crear procesos de retroalimentación que permitan mejorarlas, generando mayor valor público.

Cuarta. El Minedu debe de considerar dentro del currículo nacional y el diseño de intervenciones pedagógicas, los recursos educativos desarrollados en la pandemia, sobretodo, para acercar a las comunidades más alejadas y brindar mejor apoyo educativo, aprovechando las prácticas de educación a distancia que ya es común a nivel nacional.

Quinta. El Minedu tiene la oportunidad de innovar los procesos educativos, adaptándolos a las nuevas habilidades desarrolladas en los actores educativos, donde el uso de las TIC debe de ser considerado en el diseño de mejores intervenciones pedagógicas, dotándolas de mayor flexibilidad y cobertura.

Referencias

- Amit Kumar, A., & Srinivasan, R. (2020). Impact of Pandemic COVID-19 on the Teaching – Learning Process : A Study of Higher Education Teachers. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 13(4), 43-56. <https://doi.org/10.17010/pijom/2020/v13i4/151825>
- Anaya Figueroa, T., Montalvo Castro, J., Calderón, A. I., & Arispe Alburqueque, C. (2021). Escuelas rurales en el Perú: factores que acentúan las brechas digitales en tiempos de pandemia (COVID-19) y recomendaciones para reducirlas. *Educación*, 30(58), 11-33. <https://doi.org/10.18800/educacion.202101.001>
- Arana Soto, P. A. (2020). *Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16646>
- Area Moreira, M. B. (2020). De la enseñanza semipresencial a la enseñanza online en tiempos de Covid19. *Campus Virtuales*, 35-50. <http://uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/733>
- Area Moreira, M., Bethencourt Aguilar, A., Martín Gómez, S., & San Nicolás Santos, B. (2021). Análisis de las políticas de enseñanza universitaria en España en tiempos de Covid-19. La presencialidad adaptada. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 21(65), 1-19. <https://doi.org/10.6018/red.450461>
- Argandoña Mendoza, M. F., Ayón Parrales, E. B., García Mejía, R. O., Zambrano Zambrano, Y. A., Briones, B., & Fabián, M. (2020). La educación en tiempo de pandemia. Un reto Psicopedagógico para el docente. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 819-848. https://redib.org/Record/oai_articulo2776358-la-educaci%C3%B3n-en-tiempo-de-pandemia-un-reto-psicopedag%C3%B3gico-para-el-docente
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), 30-34. <https://doi.org/10.32674/jsard.v5iS1.2781>
- Baptista Lucio, P., Almazán Zimerman, A., Loeza Altamirano, C. A., López Alcaraz, V. A., & Cárdenas Domínguez, J. L. (2020). Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, L, 41-88. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.96>
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1-9. <https://doi.org/10.29333/pr/7937>

- CIDRAP. (30 de Abril de 2020). *COVID-19: The CIDRAP Viewpoint. Part 1: The Future of the COVID-19 Pandemic.* <http://acdc2007.free.fr/cidrap420.pdf>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches.* SAGE Publications, Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Diaz Barrios, J., Pereira Burgos, M., & Suarez Amaya, W. (2018). Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa. *Opción*, 34(86), 326-357. https://www.researchgate.net/publication/329828487_Gobernanza_una_visión_desde_la_teoría_administrativa
- Diaz Quiroz, R. M. (2021). *Fortalecimiento de la articulación territorial en el marco del programa presupuestal logros de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica.* Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8767>
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383-396. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>
- Gallicchio, E. (2013). El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*(1), 11-23. <https://doi.org/10.17141/eutopia.1.2010.933>
- García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a distancia*, 24(1), 9-32. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- González Calvo, G., Barba Martín, R. A., Bores García, D., & Hortigüela Alcalá, D. (2021). The (virtual) teaching of physical education in times of pandemic. *European Physical Education Review*, 28(1), 205-224. <https://doi.org/10.1177/1356336X211031533>
- Green, F., Henseke, G., & Schoon, I. (2022). Perceived effects of the Covid-19 pandemic on educational progress and the learning of job skills: new evidence on young adults in the United Kingdom. *Journal of Education and Work*, 35(5), 485-501. <https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2092608>
- Grey Melendez, F. Y. (2016). *Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú.* Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8646>
- Hidalgo, C., Virginia, Calderón Vargas, A. E., Ruiz Noriega, L., & Tuesta Panduro, J. A. (2021). Rol del Perú frente a la educación virtual y nuevos desafíos

- por la pandemia Covid-19. *Maestro y Sociedad*, 18(3), 1105-1119.
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5397>
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). La Educación en tiempos de pandemia: Los desafíos de la escuela del siglo XXI. *CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*(44), 176-187.
[https://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](https://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)
- Irfan, M., Kusumaningrum, B., Yulia, Y., & Widodo, S. A. (2020). Challenges during the pandemic: Use of e-learning in mathematics learning in higher education. *Infinity Journal*, 9(2), 147-158.
<https://doi.org/10.22460/infinity.v9i2.p147-158>
- Labraña Vargas, J. R., Urquieta Álvarez, M. A., & Salinas Fuentealba, S. A. (2021). Espacio y educación: desafíos de la enseñanza a distancia en el contexto de la pandemia. *Simbiótica*, 8(3), 119-134.
<https://doi.org/10.47456/simbitica.v8i3.36815>
- Lara Reimundo, J. J., Campaña Romo, E. J., Villamarín Maldonado, A. E., & Balarezo Tirado, C. Y. (2022). Gestión escolar durante la pandemia: relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 58-70.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Leo, S., Abbas, J., Alsharari, N. M., & Alshurideh, M. T. (2021). From Offline to Online Learning: A Qualitative Study of Challenges and Opportunities as a Response to the COVID-19 Pandemic in the UAE Higher Education Context. *The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence. Studies in Systems, Decision and Control. Springer, Cham.*, 334(1), 203–217. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8_12
- Manco Chavez, J. A., Uribe Hernandez, Y. C., Buendia Aparcana, R., Vertiz Osoreo, J. J., Isla Alcoser, S. D., & Rengifo Lozano, R. A. (2020). Integration of ICTS and Digital Skills in Times of the Pandemic Covid-19. *International Journal of Higher Education*, 9(9), 11-20.
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n9p11>
- Muntané Relat, J. (2010). Introducción a la Investigación Básica. *RAPD on line*, 33(3), 221-227.
- Núñez Lira, L. A., M., B. R., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761-778.
- Onyema, E. M., Eucheria, N. C., Obafemi, F. A., Sen, S., Atonye, F. G., Sharma, A., & Alsayed, A. O. (2020). Impact of Coronavirus Pandemic on Education. *Journal of Education and Practice*, 11(13), 108-121.
<https://doi.org/10.7176/JEP/11-13-12>

- Pravat Kumar, J. (2020). Impact of Pandemic COVID-19 on Education in India. *International Journal of Current Research (IJCR)* , Vol-12, Issue-7, 12(7), 12582-12586. <https://doi.org/10.24941/ijcr.39209.07.2020>
- Radina, N. K., & Balakina, J. V. (2021). Vyzovy obrazovaniyu v usloviyakh pandemii: obzor issledovaniy [Challenges for Education during the Pandemic: An Overview of Literature]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*(1), 178-194. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-178-194>
- Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2021). Balancing Technology, Pedagogy and the New Normal: Post-pandemic Challenges for Higher Education. *Postdigital Science and Education*(3), 715–742. <https://doi.org/10.1007/s42438-021-00249-1>
- Reimers, F. M., & Schleicher, A. (30 de 03 de 2020). *Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19*. www.oei.es: <https://fe.ccoo.es/30b7657046638d44d2a86dcc6a602045000063.pdf>
- Sahlberg, P. (2021). Does the pandemic help us make education more equitable? *Educational Research for Policy and Practice*(20), 11-18. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09284-4>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Selvaraj, A., Radhin, Vishnu, Nithin, K., Benson, N., & Mathew, A. J. (2021). Effect of pandemic based online education on teaching and learning system. *International Journal of Educational Development*, 85, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102444>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Rinehart & Winston.
- Tarazona, C. N. (2021). Tensiones Respecto a la Brecha Digital en la Educación Peruana. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i2.21039>
- Vagin, V., & Petrova, I. (2020). The Role of Public Participation in Ensuring the Efficiency of Budget Expenditures. *Financial Journal, Financial Research Institute Moscow*(6), 25-38. <https://doi.org/DOI: 10.31107/2075-1990-2020-6-25-38>
- Valero Cedeño, N. J., Castillo Matute, A. L., Rodríguez Pincay, R., Padilla Hidalgo, M., & Cabrera Hernández, M. (2020). Retos de la educación virtual en el proceso enseñanza aprendizaje durante la pandemia de Covid-19. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1201-1220. <https://doi.org/10.23857/pocaip>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Ámbito temático	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
Unidades ejecutoras de Educación del Gobierno Regional Junín	¿Cómo se pueden generar mejoras en el proceso de formulación e implementación de las estrategias, tomando en cuenta los aportes que pudieran tener las personas que las implementan en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL)?	¿Cómo se puede mejorar la gestión de recursos asignados para implementar las estrategias, tomando en cuenta los procesos pedagógicos y administrativos?	Optimizar la forma en que se gestionan los recursos para la implementación de estrategias en las UGEL de los gobiernos regionales desde el Minedu	Optimizar los procesos de gestión de recursos, tanto desde las áreas de gestión pedagógica como de las áreas administrativas para implementar las estrategias del Minedu	Diseño de intervenciones pedagógicas	Análisis de necesidades Propuestas de solución Toma de decisiones Niveles de gobierno y Comunicación Retroalimentación
		¿Cuáles fueron los retos y oportunidades que se han afrontado en la gestión educativa en el contexto de la pandemia de la COVID-19?		Optimizar el proceso de articulación territorial en la formulación e implementación de estrategias, recogiendo y sistematizando las propuestas de mejoras que, desde su experiencia, se pueden implementar para una mejor obtención de resultados		Educación en pandemia

ANEXO 2: ENTREVISTA

Nombre del entrevistado:

Entidad: Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

Cargo: Jefe de Gestión Pedagógica de la UGEL

Indicaciones: Lea atentamente las preguntas, y responda desde su punto de vista y experiencia desarrollada en el cargo que ocupa, cabe indicar que no hay límite de palabras, la idea es que pueda responder libremente, de la mejor manera que usted considere.

Diseño de intervenciones pedagógicas

Análisis de necesidades

1. Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?

Propuestas de solución

2. ¿Las propuestas diseñadas por el Minedu, fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?

Toma de decisiones

3. Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?

Niveles de gobierno y Comunicación

4. ¿Cómo siente usted que ha sido el proceso de comunicación con el Minedu, han participado en el diseño de las intervenciones?
5. ¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?

Retroalimentación

6. ¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?

7. ¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?

Educación en pandemia

Virtualidad y recursos

8. ¿Cómo influyó el uso de las *tablets* en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?

Retos y Oportunidades

9. ¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?
10. ¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?

Crisis y necesidad

11. ¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?

Adaptación y cambio

12. ¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?

ANEXO 3: BASE DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Entrevistado
C1. Diseño de intervenciones pedagógicas	SCA1.1. Análisis de necesidades	P1.01. Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?	Brechas en conectividad a medios de comunicación (Internet, TV o radio)	Entrevistado 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10
			Brechas en el acceso a TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación)	Entrevistado 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10
			Brecha en conocimiento de las TIC	Entrevistado 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9
			Presupuesto para dotar internet a II. EE.	Entrevistado 1, 7, 10
			Poco material impreso para estudiantes	Entrevistado 5, 6
			Escasa disposición de los padres de familia a ayudar a sus hijos en las clases virtuales	Entrevistado 5, 9
			Al inicio, escaso uso de aplicativos de mensajería y llamadas telefónicas	Entrevistado 3, 6, 7, 9, 10
			Inestabilidad emocional de los estudiantes	Entrevistado 5, 8
	SCA1.2. Propuestas de solución	P1.02. ¿Las propuestas diseñadas por el Minedu, fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?	El contexto de la pandemia impidió que se dieran las condiciones para implementar las propuestas	Entrevistado 1, 5, 7
			Faltó sensibilización al trabajo docente para el cumplimiento de sus funciones	Entrevistado 2, 6, 7, 9, 10
			La propuesta no ha cubierto al 100% de beneficiarios	Entrevistado 3, 5, 6, 8, 9, 10
			Se realizaron cursos y asistencias virtuales que permitieron mejorar la labor	Entrevistado 3, 4, 6, 7, 8, 10
			El no contar con recursos dificultó la aplicación de las propuestas	Entrevistado 6, 8
	SCA1.3. Toma de decisiones	P1.03. Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?	Mejorar la conectividad de la sede	Entrevistado 1, 6, 10
			Uso de presupuesto de compromisos de desempeño para la conectividad de IIEE alejadas	Entrevistado 2, 5, 7, 8, 9, 10
			Realización de reuniones colegiadas virtuales	Entrevistado 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Formar grupos de trabajo			Entrevistado 4, 5, 7	
Uso de las TIC para el cumplimiento del trabajo de forma colaborativa			Entrevistado 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10	
Seguimiento de actividades a través de llamadas telefónicas			Entrevistado 4, 5, 6, 7, 8, 10	
	P1.04. ¿Cómo siente usted que ha sido el	Se realizaron asistencias técnicas, sin la posibilidad de aportar en el diseño	Entrevistado 1, 8	

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Entrevistado
		proceso de comunicación con el Minedu, han participado en el diseño de las intervenciones?	Se pudo descentralizar a través de los gestores territoriales	Entrevistado 2, 5, 6, 7, 8, 10
			Al principio hubieron dificultades, pero después se regularizó	Entrevistado 3, 6, 7, 8, 9, 10
			En las asistencias técnicas se pudo realizar aportes	Entrevistado 4, 5, 7, 9, 10
			Ha sido poca la participación, pero la UGEL desarrolló estrategias que el Minedu pudo haber captado	Entrevistado 5, 10
	SCA1.4. Niveles de gobierno y Comunicación		No hubo acompañamiento, solo asistencia técnica	Entrevistado 1, 5
		P1.05. ¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?	Se tuvo acompañamiento a través de los gestores territoriales	Entrevistado 2, 6, 7, 8, 9, 10
			Solo se hacían reuniones generales, la misma UGEL debió de organizarse	Entrevistado 3, 8, 9
			Sí, pero la recargada labor de los especialistas hizo difícil la participación activa	Entrevistado 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
			La misma UGEL se ha organizado para trabajar con las II. EE:	Entrevistado 2, 3, 5, 6, 8, 9
		P1.06. ¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?	Solo se realizaron balances de la intervención	Entrevistado 1, 9
			Solo se desarrollaron informes de trabajo	Entrevistado 2, 7
			La UGEL siempre se organiza para proponer mejoras	Entrevistado 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10
			Se han realizado pocas actividades de evaluación	Entrevistado 5, 7, 10
			Directamente, no, solo a través de las asistencias técnicas o cursos virtuales	Entrevistado 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10
	SCA1.5. Retroalimentación		Generar espacios para intercambiar experiencias	Entrevistado 1, 5, 8
			Coordinación con la comunidad educativa beneficiaria	Entrevistado 2, 4, 5, 7, 9, 10
		P1.07. ¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?	Considerar la realidad socio cultural, educativa e incluso económica, que garantice los perfiles CAS a contratar	Entrevistado 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10
			Realizar más capacitaciones a los docentes	Entrevistado 2, 7
			El Minedu realice seguimiento constante a nivel de cada UGEL	Entrevistado 3, 6, 8, 10
			Mantener la focalización de docentes en el tiempo	Entrevistado 4, 5, 6, 7, 8, 9

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Entrevistado	
C2. Educación en pandemia	SCA2.1. Virtualidad y recursos	P2.01. ¿Cómo influyó el uso de las <i>tablets</i> en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?	Que cada intervención cuente con un equipo técnico regional	Entrevistado 6, 10	
			Poco conocimiento respecto al uso de los recursos	Entrevistado 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10	
			Uso de las <i>tablets</i> para temas no educativos	Entrevistado 2	
			Motivó y ayudó a los logros de aprendizajes	Entrevistado 2, 3, 4, 5	
			Falta de conectividad limitó las oportunidades de aprendizaje	Entrevistado 5	
			Mejoró las competencias digitales de los estudiantes	Entrevistado 3, 5	
			Temor a que las <i>tablets</i> se malogren o pierdan	Entrevistado 1, 3, 6, 9, 10	
			Las <i>tablets</i> llegaron tarde y no a todos los alumnos	Entrevistado 3, 6	
			No hubieron orientaciones prácticas, sino teóricas, en su uso educativo	Entrevistado 2, 4, 6, 7, 8, 10	
			SCA2.2. Retos y Oportunidades	P2.02. ¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?	Atención a los docentes de manera virtual
	Empoderamiento de los especialistas, docentes y estudiantes en TIC	Entrevistado 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10			
	Sensibilización a padres de familia para la permanencia de los alumnos	Entrevistado 1, 5, 7, 9, 10			
	Brecha en conocimiento de TIC	Entrevistado 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10			
	Cambios en los modos de trabajo (de presencial a virtual)	Entrevistado 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10			
	Los cambios en las formas de comunicación	Entrevistado 2, 3, 7, 8, 9, 10			
	Problemas emocionales en los alumnos	Entrevistado 5			
	P2.03. ¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?	Formulación de planes de contingencia			Entrevistado 1, 2, 5
		Mejora en el dominio de las TIC			Entrevistado 2, 4, 6, 7, 8, 10
		Institucionalizar el trabajo en equipo			Entrevistado 2, 3, 5, 6, 9, 10
		Desarrollo de la autonomía en los estudiantes	Entrevistado 2, 7, 8, 9, 10		
	SCA2.3. Crisis y necesidad	P2.04. ¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las	Mejora en las habilidades y estrategias de autodidáctica en la comunidad educativa	Entrevistado 2, 4, 5, 9, 10	
			Desarrollo de estrategias propias	Entrevistado 3, 4, 7, 8, 9	
			No, por las limitaciones, solo se cumplieron las actividades establecidas	Entrevistado 1	
Varios docentes desarrollaron habilidades y estrategias en el uso de TIC			Entrevistado 2, 5, 6, 7, 8, 9		

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Entrevistado
		intervenciones, respecto al proceso educativo?	Algunos docentes, en la presencialidad, han regresado al trabajo tradicional	Entrevistado 1, 2, 4, 10
			Mayor empatía de los docentes en su labor	Entrevistado 3
			Mejora de habilidades para adaptarse al contexto de la pandemia	Entrevistado 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
			Menor temor en el uso de las TIC	Entrevistado 3, 6, 7, 9, 10
			Manejo de conflictos	Entrevistado 1
			Manejo del estrés	Entrevistado 1
			Manejo de las TIC	Entrevistado 1, 2, 3, 5, 6, 8, 10
			Toma de decisiones	Entrevistado 1, 2, 6, 8, 9, 10
			Desarrollo de autonomía	Entrevistado 2, 6, 7, 8, 9, 10
			Trabajo en equipo	Entrevistado 2, 4, 6, 7, 9, 10
			Cuidado de salud	Entrevistado 3
			Perseverancia y resiliencia	Entrevistado 4, 5, 7, 8, 9, 10
			Aumento en el uso de equipos de cómputo y telefonía	Entrevistado 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9
	SCA2.4. Adaptación y cambio	P2.05. ¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?		

ANEXO 3: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CATEGORÍA: DISEÑO DE INTERVENCIONES PEDAGÓGICAS

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Análisis de necesidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?	X		X		X		
	Propuestas de solución	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Las propuestas diseñadas por el Minedu ¿Fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?	X		X		X		
	Toma de decisiones	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?	X		X		X		
	Niveles de gobierno y Comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	¿Cómo siente usted que ha sido el proceso de comunicación con el Minedu?, han participado en el diseño de las intervenciones?	X		X		X		
5	¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?	X		X		X		
	Retroalimentación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?	X		X		X		
7	¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		

CATEGORÍA: EDUCACIÓN EN PANDEMIA

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Virtualidad y recursos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿Cómo influyó el uso de las tablets en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?	X		X		X		
	Retos y Oportunidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?	X		X		X		
10	¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		
	Crisis y necesidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?	X		X		X		
	Adaptación y cambio	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?	X		X		X		

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Luis Humberto Bejar **CE:** 000312765

Especialidad del validador: Dr. En Educación

Fecha: 27 de junio del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para el presente componente o categoría específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


 Firma del experto informante

CATEGORÍA: DISEÑO DE INTERVENCIONES PEDAGÓGICAS

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Análisis de necesidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?	X		X		X		
	Propuestas de solución	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Las propuestas diseñadas por el Minedu ¿Fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?	X		X		X		
	Toma de decisiones	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?	X		X		X		
	Niveles de gobierno y Comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	¿Cómo siente usted que ha sido el proceso de comunicación con el Minedu?, han participado en el diseño de las intervenciones?	X		X		X		
5	¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?	X		X		X		
	Retroalimentación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?	X		X		X		
7	¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		

CATEGORÍA: EDUCACIÓN EN PANDEMIA

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Virtualidad y recursos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿Cómo influyó el uso de las tablets en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?	X		X		X		
	Retos y Oportunidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?	X		X		X		
10	¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		
	Crisis y necesidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?	X		X		X		
	Adaptación y cambio	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?	X		X		X		

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mag. Carmen Rosa Del Pilar Soledad Albornoz

DNI: 45612862

Especialidad del validador: Maestra en Gestión Pública

Fecha: 25 de junio del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para el presente componente o categoría específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante

CATEGORÍA: DISEÑO DE INTERVENCIONES PEDAGÓGICAS

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Análisis de necesidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Al inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las mayores brechas que hubo para continuar con las actividades del proceso educativo?	X		X		X		
	Propuestas de solución	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Las propuestas diseñadas por el Minedu ¿Fueron suficientes para cubrir las nuevas necesidades que surgieron por efecto de la pandemia?	X		X		X		
	Toma de decisiones	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Ante las limitaciones de la pandemia ¿Cómo se organizó la UGEL para implementar las intervenciones?	X		X		X		
	Niveles de gobierno y Comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	¿Cómo siente usted que ha sido el proceso de comunicación con el Minedu?, han participado en el diseño de las intervenciones?	X		X		X		
5	¿Han tenido el acompañamiento debido en el proceso de implementación de las intervenciones?	X		X		X		
	Retroalimentación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	¿Han podido remitir alguna evaluación acerca del desarrollo de las intervenciones o han contado con un espacio para proponer mejoras?	X		X		X		
7	¿Qué propuestas haría usted para mejorar la ejecución de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		

CATEGORÍA: EDUCACIÓN EN PANDEMIA

N°	Subcategoría	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Virtualidad y recursos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿Cómo influyó el uso de las tablets en el proceso educativo de los alumnos beneficiarios de estos recursos?	X		X		X		
	Retos y Oportunidades	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	¿Cuáles fueron los mayores retos que han tenido que afrontar, tanto el personal de la UGEL, como los alumnos, para poder adecuarse al nuevo modelo operativo?	X		X		X		
10	¿Qué oportunidades de aprendizaje han tenido como UGEL, dentro de todo este proceso de implantación de las intervenciones del Minedu?	X		X		X		
	Crisis y necesidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	¿Ha notado algún cambio en la mentalidad de los actores de las intervenciones, respecto al proceso educativo?	X		X		X		
	Adaptación y cambio	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	¿Qué nuevas habilidades se han tenido que desarrollar para llevar a cabo la implementación de las actividades?	X		X		X		

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mag. Meliza Elena Zúñiga Torres **DNI:** 80245330

Especialidad del validador: Maestra en Docencia Superior

Fecha: 25 de junio del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para el presente componente o categoría específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante

ANEXO 4: DOCUMENTO DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE JUNÍN



Protegidos con la fuerza del pueblo!

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Huancayo, 01 de agosto de 2022

OFICIO N° 177 - 2022-GRJ/DREJ-DGP

SEÑORA
Dra. HELGA RUTH MAJO MARRUFO
JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO – CAMPUS LIMA ATE
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Lima. –

ASUNTO : AUTORIZA REALIZAR INVESTIGACIÓN.

REFERENCIA : N° de Carta : 159 – 2022 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Dirección Regional de Educación de Junín y en atención al documento de la referencia, hacer de su conocimiento que mi despacho autoriza a HOSPINAL NINANYA, FABIO para realizar la investigación: "GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INTERVENCIONES PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA EN LAS UNIDADES EJECUTORAS DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN EN ÉPOCAS DE LA COVID-19", en vista que dicha investigación beneficiará al estudiante investigador como también a la DRE Junín.



[Handwritten signature]
Mg. Susi Angulo Trujillo
DIRECTORA GENERAL DE PLANEACIÓN
DREJ

Es propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y deferencia personal.

Atentamente,



[Handwritten signature]
Mg. Gustavo Adolfo Olivera Cerdón
DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN JUNÍN

GAOC/DREJ
SMVH/DGP
Sec
cc. Archivo

Lima, 14 de Julio del 2022

Señor (a):

Mg. Gustavo Adolfo Olivera Cerrón

Director

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE JUNÍN

Nº de Carta : 159 – 2022 – UCV – VA – EPG – F05L03/J**Asunto** : Solicita autorización para realizar investigación**Referencia** : Solicitud del interesado de fecha: 14 de julio del 2022

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarla cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima Ate, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

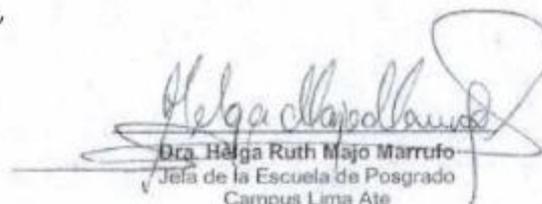
Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: **HOSPINAL NINANYA, FABIO**
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Gestión Pública
- 4) Título de la investigación : **"GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INTERVENCIONES PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA EN LAS UNIDADES EJECUTORAS DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN EN ÉPOCAS DE LA COVID-19".**

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



Dra. Helga Ruth Majo Marrufo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Campus Lima Ate



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, HUMBERTO BEJAR LUIS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Gestión de los recursos de intervenciones para el proceso de enseñanza en las Unidades Ejecutoras de Educación del Gobierno Regional de Junín en épocas de la COVID-19", cuyo autor es HOSPINAL NINANYA FABIO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 31 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
HUMBERTO BEJAR LUIS DNI: 000312765 ORCID 0000-0002-9579-8785	Firmado digitalmente por: LHUMBERTO el 31-07- 2022 10:43:20

Código documento Trilce: TRI - 0382415