

Gestión Educativa en tiempos de pandemia

Lozada Chiroque, Margarita Dolores

Directora de la I.E 5090 “Antonia Moreno de Cáceres”

margaritalozada.chiroque@gmail.com

ORCID ID

Resumen: La experiencia a presentar se realiza en la IE 5090 “Antonia Moreno de Cáceres”, ubicada en el distrito de Ventanilla, provincia del Callao, se basa en los tres componentes propuestos en el texto del Ministerio de Educación de Perú (Minedu), denominado Marco del Buen Desempeño Directivo, que son: la gestión de los procesos pedagógicos, la convivencia democrática y el vínculo entre escuela, la familia y la comunidad. En el primer componente se abordará el modo de planificar, el acompañamiento pedagógico, la actitud y toma de medidas ante el uso de las Tics en la virtualidad, los espacios y modos de participación docente y las interacciones entre docentes, estudiantes, padres de familia y directivos. Y el reto que significa para los directivos acompañar en este tiempo y las consecuencias expresadas por los docentes en el periodo de virtualidad, así como las condiciones de los estudiantes. En el segundo, se da a conocer las estrategias para fomentar, y sobrellevar la pandemia y las consecuencias de no tener un contacto físico, asumiendo tipos de comunicación virtual. Y en el último, presentamos los modos de interacción con los padres de familia, su participación en el quehacer escolar.

Palabra clave: Gestión educativa, procesos pedagógicos, convivencia democrática

Somos una comunidad educativa de Educación Básica Regular, denominada IE 5090 “Antonia Moreno de Cáceres”, que atiende de manera no presencial. Está ubicada en el distrito de Ventanilla, Provincia Constitucional del Callao. Cuenta con 12 aulas en el nivel primaria y 14 docentes, 2 colegas desarrollan el área de educación física. En el nivel secundaria se cuenta con 19 docentes, de los cuales 18 desarrollan sesiones de aprendizajes con estudiantes y un docente que es el encargado del aula de Innovación Pedagógica, quien brinda soporte en el manejo de las tecnologías. Con respecto al personal administrativo, 3 de ellos gozan de licencia con goce de haber sujeta a compensación, amparado en los D.U 026-2020 y la R.M. 283-2020-Minsa y 2 integrantes realizan trabajo remoto: el primero es el guardián, quien vive en el colegio y el otro personal que, ante el fallecimiento de la oficinista, ayuda en la atención en mesa de partes virtual. La comunidad educativa es acompañada por el equipo directivo, conformado por 2 subdirectorías encargadas y una directora designada.

La gestión educativa, durante el periodo de pandemia sigue considerando el marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), teniendo en cuenta los tres componentes: Gestión de los procesos pedagógicos, la convivencia democrática y el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad

1. Gestión de los procesos pedagógicos.

El MBDDir, define este componente “como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes” (Minedu. p. 13)

Como comunidad educativa el 91,7% de los docentes asume la planificación brindada en la plataforma del Ministerio de Educación “Aprendo en casa”, así mismo el 8,3% realizan su propia planificación sin perder de vista la formación de competencias planteadas en el Currículo Nacional de Educación Básica Regular. En ambos casos, se **adecuan** las “metodologías, recursos internos y externos o didácticos, para responder a las características, potencialidades, demandas y necesidades” (p.10 R.V.M. N° 222-2021-Minedu) de los estudiantes antonianos. Por ello ante el servicio educativo no presencial y conociendo el nivel de conectividad de los estudiantes se atiende a dos grupos denominados: los de conexión ilimitada (estudiantes que pueden acceder a Zoom o Meet por contar con Internet) y los de conexión limitada (estudiantes que no cuentan con Internet y en su mayoría compran datos, quienes son atendidos por la aplicación de mensajería de WhatsApp).

Para adecuar los diversos procesos se considera lo planteado en la R.V.M N.º 273-2020-Minedu, que ha establecido 36 semanas lectivas de trabajo, donde cada inicio de bimestre se parte del diagnóstico de las competencias alcanzadas y al término del mismo, brinda un periodo, vacacional para los estudiantes y de gestión para los docentes, donde se evalúa, planifica, se afianza el trabajo colegiado y en comisiones. En este proceso de adecuación también se consideran los resultados de las Evaluaciones Censales de inicio y proceso que realiza la UGEL de Ventanilla.

Las semanas de gestión son espacios de mayor acercamiento, de escucha y de tomar decisiones de manera consensuada, donde el proceso lleva tiempo y en muchas reuniones se muestran de parte de algunos docentes sentimientos de insatisfacción sobre el resultado de lograr aprendizajes (expresados en que los estudiantes mantienen las cámaras apagadas; no responden cuando se les llama; no envían evidencias; los padres se comprometen, pero no cumplen; entre otros). Considerando lo que afirma, Cosqueta (s.f.) “la evidencia constata que enseñar desgasta psíquicamente y produce un goteo de tensión imperceptible que se acumula progresivamente” (p. 10) y daña el trabajo pedagógico y de relaciones humanas. Por consiguiente, urge la necesidad de volver al servicio educativo presencial, que permite un acercamiento físico, una interacción directa y contar con espacios y medios para el intercambio de enseñanza aprendizaje, ya que no

todos los hogares de docentes y estudiantes cuentan con las condiciones para el desarrollo escolar.

A nivel de **adaptación curricular** en el aula, se atiende a estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), para garantizar una atención personalizada. Así pues, partiendo también del diagnóstico, recogido por el docente de aula en el nivel primario y por el tutor en el nivel secundario, quien tiene el compromiso de compartir con los docentes de las otras áreas y con el apoyo de los padres de familia, los apoderados o acompañantes de cada uno de los estudiantes, utilizando la vía telefónica o audiovisual, buscando eliminar las barreras educativas que frenan el aprendizaje, lo que se ve fortalecido por el servicio de apoyo y asesoramiento a las necesidades educativas especiales (SAANEE)

Además, como parte del proceso de adecuación y adaptación curricular, este año se ha decidido **participar en los concursos educativos virtuales 2021**, como son: Juegos Florales Escolares, Premio Nacional de Narrativa y Ensayo José María Arguedas, XVII Olimpiada Nacional Escolar de Matemática, Concurso Nacional de Crea y Emprende y la XXXI Feria Escolar Nacional de Ciencia y Tecnología de Eureka, donde se ha potenciado un trabajo inter áreas como es ciencia y tecnología con matemática, comunicación con arte y cultura. Todo ello, ha exigido la entrega de un tiempo adicional de parte de los docentes, estudiantes y padres de familia, todo con el propósito expresado en la R.VM 235-2021-Minedu, cuyo lema fue “Nosotros somos los ciudadanos del Bicentenario”, con el fin de buscar desarrollar las competencias comunicativas, saber resolver problemas, afianzar y fomentar la cultura digital, sensibilizarse con las artes, la literatura, y el desarrollo de la tecnología en un ambiente de convivencia escolar y reconociéndose ciudadano.

La adecuación, adaptación, participación, demanda organización y evaluación, propuestas a partir de la práctica, siendo las **horas colegiadas**, un espacio vital para este propósito. En el nivel secundario se realiza por áreas, una de las particularidades en la I.E 5090 es que los docentes de religión, educación física, arte y cultura, educación para el trabajo, e inglés, son docentes que asumen las 13 aulas que tiene el nivel secundario, por lo que ellos forman un grupo de docentes para desarrollar su hora colegiada, donde intercambian experiencias, buscan estrategias para el logro de aprendizajes en las dos horas semanales que tienen. En cambio, en el nivel primario, las horas colegiadas son por ciclos, para evaluar y poder analizar el logro de los estándares de aprendizaje, el docente encargado de dirigir es el docente coordinador de área (elegido en asamblea y por sus compañeros de área en el mes de marzo), quien junto a las subdirectoras acompaña este proceso, los temas tratados en las sesiones semanales son la planificación, evaluación, compartir experiencias y atender necesidades en relación a los aprendizajes.

Así, Lía Vezub (2010) sostiene que: “la convicción de que los docentes son protagonistas propone programas de formación hacia estrategias que potencien la reconstrucción de sus saberes prácticos, la sistematización, documentación e intercambios de experiencias de enseñanza” (como se citó en Cosqueta, s.f., p. 8), por lo que desde la gestión se sensibiliza y continuamente se promocionan cursos, talleres, Webinar, MasterClass, entre otros, para la **formación profesional docente. Además, en las semanas de gestión** se desarrollan talleres de acuerdo al diagnóstico realizado por el equipo directivo a nivel pedagógico y emocional como son: técnicas de relajación, control de emociones, salud emocional, risoterapia, evaluación, evidencias de aprendizaje, etc. También, el 21% de los docentes actualmente cursa programas de maestría.

Ante la pandemia, que trasladó el aula al hogar e imposibilita el contacto físico, son las Tecnologías de la información y la comunicación (**TICs**) que nos posibilitan la creación, el almacenamiento y recuperación de la información, unido a las llamadas telefónicas, el uso de WhatsApp, el Zoom y Meet, los videos, las transmisiones en vivo, para muchos docentes su uso y dominio ha generado mucho estrés. Por otro lado, obligó a establecer comunicación entre docentes para aprender o enseñar, también se ha desarrollado la autoformación a través de tutoriales, brindados por You Tube o realizados por ellos mismos, se ha observado el uso de las diapositivas como pizarras virtuales, introducir en las sesiones juegos para captar la atención de los estudiantes, uso de formularios. Todo ello, ha significado aprender a vencer temores y son los docentes de aula de innovación pedagógica una fortaleza en operativizar materiales y medios para la comunicación como son los formularios, los sticker, los fondos de pantalla, conectar el Zoom y transmitir por Facebook, boletas informativas, página Web, etc. Así mismo, el uso de TICs con el apoyo de los docentes que tienen mayor dominio se ha puesto al servicio para atender a las necesidades de comunicación entre los docentes y los estudiantes, al crear matrices para mostrar y sistematizar la información, una de ellas es la que se nutre de la información que brindan los directivos, docentes, auxiliares sobre el estado situacional de los estudiantes a nivel de conectividad, salud, economía y estado emocional

Todo este proceso es, **monitoreado y acompañado** por el equipo directivo, a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto, comunicados y sobre todo las visitas al aula, siendo este espacio una gran oportunidad para conocernos y plantear las mejoras en grupo y a manera individual. Por esta razón compartimos desde el inicio hasta el final de la sesión y luego se tiene un espacio de diálogo reflexivo a partir de lo observado y buscando conocer los sustentos brindados por los docentes a través de preguntas abiertas, iniciando el diálogo con las fortalezas encontradas, que son señaladas por el docente visitado y por el acompañante directivo. También, se consulta acerca de las razones de determinados procesos o frases vertidas en las sesiones, buscando que el docente relacione su quehacer con su planificación y reflexione sobre lo que planifico, lo que espero encontrar y lo que sucedió en la sesión, así como la relación entre el propósito de aprendizaje, el proceso didáctico y la evaluación. En consecuencia,

se busca reflexionar acerca de las preguntas ¿Qué aprende el estudiante al desarrollar determinada actividad? ¿Qué tipo de actividades estamos planteando a los estudiantes? ¿Qué estrategias aplicaste para desarrollar el propósito? ¿Qué indicadores puede señalar para decir que aprendieron los estudiantes? ¿Cuáles son las causas de la no participación de los estudiantes? ¿Qué participación asumen los padres de familia en este proceso a distancia y en el propósito planteado?

En ese sentido, desde el equipo directivo, se ha planificado 3 visitas a los docentes, siendo la primera de diagnóstico (en la I.E 5090 se tiene el 54,55% de docentes contratados) significando que cada año es nuevo el personal). El compromiso asumido en la primera visita se contrasta en la segunda y de acuerdo a los resultados se replantean compromisos, siendo la tercera visita de salida o cierre a partir de las dos anteriores, todas las visitas son de conocimiento de los profesores.

Además, ante casos que se observan dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrollan nuevas visitas, brindando un acompañamiento diferenciado y en atención a lo pedagógico o uso de TICs. También se cuenta con el apoyo de los intercambios de prácticas profesionales entre docentes de ambos niveles, en la última semana de gestión se ha realizado intercambio de experiencias entre docentes del V ciclo y los docentes de matemáticas y ciencias y tecnología, ya que se ha detectado niveles muy bajos para el logro de los desempeños en el VI ciclo de EBR. Así pues, a nivel de las áreas curriculares o ciclos se realizan visitas de pares, estableciéndose objetivos de acuerdo a la realidad encontrada y coordinada con el docente.

El proceso de acompañar a los docentes desde nosotros como directivos, implica una gran responsabilidad que lleva a la autoformación a través de talleres, lecturas y la evaluación, coordinación en las reuniones semanales del equipo, así como escuchar y tomar decisiones de acuerdo a las circunstancias. Entonces, los retos que se nos plantea en la I.E 5090 es: (a) desarrollar el trabajo interdisciplinario entre docentes, fomentando el trabajo en equipo, buscando responder a la realidad y formar en competencias para la vida, buscando el consenso, el compromiso de que es una responsabilidad compartida; y (b) lograr resolver los estragos del estrés por las horas dedicadas al trabajo o los trabajos asumidos, la atención del hogar y el trabajo remoto que generan problemas de salud.

2. Convivencia democrática e interculturalidad

El MBDDir, **define** el segundo componente “como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana y que promueve un entorno seguro, acogedor y colaborativo” (Minedu, p. 14) de todos los estudiantes y los miembros de la comunidad antoniana.

Por ello, la organización de la I.E 5090 “Antonia Moreno de Cáceres” está basada en **comisiones** que son elegidas anualmente, donde cada integrante elige su comisión de acuerdo a sus intereses y capacidades, con el propósito de atender los procesos pedagógicos, socioemocionales y administrativos, las propuestas de trabajo se hacen visibles en los planes anuales por cada comisión, los que son presentados en asamblea, reciben los aportes para la mejora y aprobados en asamblea general. Además, faltando 4 semanas para que se realicen las actividades propuesta en los planes de trabajo, el equipo directivo se reúne con los integrantes de las diversas comisiones para dar inicio al plan y analizar la viabilidad e informar a la comunidad educativa, en todos los casos, las subcomisiones son integradas por los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de fomentar la participación y colaboración entre pares. También, son los docentes de aula y de áreas quienes convocan a los estudiantes y sus familias a participar de las diversas actividades, estos años de pandemia, las actividades familiares presentadas en video han sido muy interesantes y creativas.

Considerando **la atención a los padres de familia**, de parte de los directivos, docentes, auxiliares y administrativos es virtual, telefónica o por correo, dependiendo del medio con que cuente la familia y se realiza de manera personal y en grupo. La primera se planifica y ejecuta de acuerdo a la realidad o circunstancias: económica, socio afectiva o de problemas de aprendizaje, donde interviene el padre y/o madre, el docente y los miembros del equipo directivo, buscando atender la necesidad y evitar el abandono escolar. La segunda, se da a través de las reuniones bimestrales planificadas por los docentes tutores, donde informan los resultados de sus aprendizajes o se toman medidas en bien de los estudiantes. A parte de los docentes y directivos en el proceso de atención a los padres de familia se tiene en el nivel secundario el apoyo de las señoras auxiliares de educación, quienes tienen la misión del registro e informe de asistencia e inasistencia de sus menores hijos e informar a los docentes que corresponde.

Otra **vía de comunicación** en este tiempo de pandemia que se ha generalizado y potenciado es el uso del Facebook Institucional, el correo electrónico. También es de conocimiento de padres y estudiantes el directorio de docentes, aunque los horarios de atención se han tenido que regularizar ya que al inicio de año se experimentó que algunas comunicaciones se realizaban hasta la noche, afectando el horario de descanso laboral.

Ante **casos de dificultades** de parte de los padres con algún docente, auxiliar o administrativo, se acoge su queja y se le consulta si el caso ha sido tratado en primera instancia con la persona en referencia, invitándolo a que sea la primera acción y si persiste la disconformidad, se convoca una reunión de análisis y propuestas de mejora, estableciendo un cronograma de acciones que son revisadas por los involucrados.

A nivel de **participación estudiantil** se ha elegido desde el año pasado el Municipio Escolar, quienes han presentado su plan de trabajo y acogen las opiniones de sus compañeros que son canalizadas a través de los tutores y auxiliares de educación, también participan de algunas reuniones de planificación y de actividades escolares. Su participación externa es a través de las veedurías a nivel de la UGEL de Ventanilla.

En el proceso de desarrollar la convivencia, es la **tutoría** a nivel personal y grupal, muy relevante, siendo la propuesta y evaluación de las normas de convivencia, una estrategia importante a nivel de docentes y estudiantes. Evaluar si se han tenido en cuenta y si son importantes y qué resultados tenemos con su cumplimiento o incumplimiento, permite ir tomando conciencia de que las normas son necesarias para la vida, la seguridad y el respeto a los acuerdos dados, por lo que se practica la escucha, el diálogo, la reflexión, la negociación y consultar acerca de las maneras de mejorar las dificultades para el logro de una convivencia pacífica.

Además, desarrollar la convivencia, implica atender a **estudiantes con NEE**, por ello se ha realizado reuniones de coordinación, se ha presentado a los docentes las fichas psicológicas con los diagnósticos de los estudiantes y se adapta la currícula de acuerdo al diagnóstico, los estudiantes participan en las sesiones de clases y es el docente que lo hace participar de acuerdo a su nivel de desempeño, se ha observado que el tiempo y tipo de acompañamiento que desempeñan los padres de familia son vitales para el logro de aprendizajes o para no lograrlos, en este último caso se observan que ante la solicitud de los docentes para que el estudiante con NEE, demuestren sus aprendizajes, son los padres quienes responden y a pesar de las diversas conversaciones para evitarlo, no se ha logrado el cambio de conducta. Los padres de estos estudiantes cuentan con asesoría y talleres para ayudar a sus hijos en el logro de aprendizajes.

También fomentar la convivencia en tiempos de pandemia, nos ha retado a atender **casos de salud**, los mismos que han sido derivados a psicología o medicina. Así pues, se han presentado 5 casos de depresión en estudiantes, los que han sido medicados. En cuanto a docentes, son 3 de ellos, que han manifestado depresión y han sido atendidos por especialistas, expresando no tener la capacidad para dominar las tecnologías, estar solo dedicados al colegio y no tener tiempo para su cuidado, no trabajaban en grupo porque se pierde tiempo, no tenían energía para hacer la cantidad de cosas solicitadas. Otra característica de los docentes es que viven solos y, entonces, las llamadas telefónicas, las consultas y conversaciones con ellos son importantes, también se acude a familiares para buscar acercamientos, así como la búsqueda de orientación a especialista de cómo tratar los casos, para el equipo directivo tener que atender estos casos ha sido nuevo, no se presentaba antes de la pandemia.

Una comisión que ha sido un soporte y complemento en sobrellevar la pandemia, acercar a los docentes, fomentando el reconocimiento, la solidaridad

y la convivencia es la comisión de relaciones humanas, ellos cuidan de que a nivel de docentes, auxiliares y administrativos recordemos los cumpleaños, demos gestos de cariño y buenos deseos, ante problemas de salud de un integrante de la comunidad educativa, brindamos una cuota solidaria, con el propósito de compartir, ayudar al que necesita y reconocer que la unión ayuda. Ante casos de necesidades sobre todo de salud, desde el área de religión se crean canastas de víveres, que son llevados hasta la vivienda de los estudiantes.

Además, la I.E 5090 cuenta con docentes líderes, que planifican y desarrollan nuevas estrategias de participación en los estudiantes, como son los talleres de construir material didáctico para estudiantes del III ciclo, enseñar estrategias de lectura para que apliquen en la casa y los niños de primer grado puedan leer y escribir. En el nivel secundario, una docente líder coordina Clubes de lecturas literarias, de aportes en la ciencia y en inglés, con el propósito de que los estudiantes tengan nuevos espacios de formación, las personas son invitados que están estudiando o son profesionales que investigan o forman parte de instituciones públicas o privadas que fomentan la lectura, todos los clubes se realizan por la tarde de los martes, miércoles y viernes y concluyen en el mes de noviembre. La convocatoria es abierta a todos los estudiantes y docentes que desean participar, son espacios de socialización fuera de clases, con conocimiento y permiso de los padres de familia para su participación

3. Vínculo entre escuela, la familia y la comunidad

El MBDDir indica que un componente para el logro de mejores aprendizajes es el rol protagónico de la familia y de la comunidad en su relación con la institución educativa.

Por su parte, la pandemia nos quitó del espacio físico de la escuela y obligó a realizar sesiones de aprendizaje desde la virtualidad, lo que ha demandado que padres y docentes aprendan en el día a día y busquen herramientas para acceder y poder comunicarse. También, la pandemia puso al descubierto que no todos los hogares tienen o cuentan con espacios para el estudio. Otra característica que se ha podido verificar a través de las visitas a aula, es que el nivel de ruido en los hogares tiene diversas intensidades, al participar los estudiantes, se filtra el sonido de programas televisivos, juegos de video juego, ruidos relacionados a construcciones en el hogar, conversaciones, llanto de pequeños o risas de pequeños, lo que llevó a coordinar con los padres de familia sobre el particular y exhortar acerca de contar con un espacio pequeño, limpio para escuchar y poder participar en las sesiones de clases.

Otra comprobación es que el medio de excelencia para participar de las sesiones de aprendizaje, es el teléfono, lo que dificulta el acceso a la información, en algunos casos se ha detectado que un solo equipo telefónico es para toda la familia, lo que ha llevado a coordinar para los horarios de atención entre los

estudiantes, su familia y los docentes, por lo que este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida.

Sin embargo, esta pandemia también nos llevó a que la comunicación con los padres de familia, acompañantes o tutores sea más personalizada, incrementándose los espacios de participación, a pesar de la pandemia contamos con comités de aulas, en las diversas celebraciones institucionales las participaciones son como familias y no solo de estudiantes generando mayores espacios de interacción familiar.

Por otro lado, en las sesiones de clases, se ha iniciado la participación de los padres en compartir sus experiencias de trabajo en labores en el campo, en fomentar las pausas activas enseñando como respirar, hacer estiramientos para seguir atentos en las clases, compartir sus recetas de los alimentos que se reciben de qali warma, organizarse para tener un recuerdo de la culminación del nivel primario y secundario de sus hijos, celebrar a los maestros en su día, celebrar a los estudiantes por la juventud o la primavera, etc.

Ante casos de presunta violencia en los hogares, se han establecido alianzas con el Centro de Emergencia Mujer, se coordina con las madres acompañantes en caso de estar bajo tutela del estado por violencia y abandono del hogar. Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en Alianza con estas instituciones tutelares.

También, contamos con CONEI de padres de familia para informar, consultar y aprobar mejoras y atender las necesidades del colegio: infraestructura, mantenimiento. Con quienes se tiene reuniones periódicas y participan en todas las actividades de organización y planificación de la institución educativa. Finalmente, otro aliado es el Gobierno Regional del Callao, con quien se coordinan actividades recreativas de valoración, círculos virtuales de conocer al Callao, taller de danzas y música con aforo reducido, respetando las medidas de bioseguridad y con la autorización explícita de los padres de familia.

Referencias bibliográficas:

Cosqueta, A. (s/f) *Estrés y formación emocional en los docentes*. Trabajo final realizado para la aprobación del Seminario: La educación argentina, problemáticas y perspectivas. Doctorado en Educación. Universidad Católica de Santa Fe. Recuperado de https://www.academia.edu/31212865/Estr%C3%A9s_y_formaci%C3%B3n_emocional_en_los_docentes?email_work_card=view-paper

Decreto de Urgencia N° 026 (2020). Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el Territorio Nacional. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>

II Congreso Internacional sobre gestión educativa: Perspectivas educativas en tiempos de pandemia e II Seminario Internacional de grupos de pesquisa em políticas públicas e gestão educativa, 21 e 22 de outubro de 2021, Lima.

Ministerio de Educación del Perú MINEDU. (2014) Marco del Buen Desempeño Directivo. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Resolución Ministerial N° 283 (2020). Modificar numerales del Documento técnico: Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19. Ministerio de Salud. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/710132/RM_283-2020-MINSA.PDF

Resolución Viceministerial N° 273 (2020). Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2021 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de Educación Básica. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1486918/RVM%20N%C2%B0%20273-2020-MINEDU.pdf.pdf>

Resolución Viceministerial N° 222 (2021). Lineamientos para la diversificación curricular en la Educación Básica. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2014807/RVM%20N%C2%B0%20222-2021-MINEDU.pdf.pdf>

Resolución Viceministerial N° 235 (2021). Bases Generales y Específicas de los Concursos Educativos Virtuales 2021. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de https://docs.google.com/document/d/1F6f0IJdWPCsb74fAOk_cAJEFWxds5cnq/edit