

**EXPERIENCIAS Y  
REFLEXIONES** SOBRE LA  
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA  
ESCUELA Y LA UNIVERSIDAD:  
DE LA PANDEMIA A LA  
POSPANDEMIA

---



**EXPERIENCIAS Y  
REFLEXIONES SOBRE LA  
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA  
ESCUELA Y LA UNIVERSIDAD:  
DE LA PANDEMIA A LA  
POSPANDEMIA**

---



## **EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA Y LA UNIVERSIDAD: DE LA PANDEMIA A LA POSPANDEMIA**

© Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE).

Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima - Perú

<http://cise.pucp.edu.pe/>

### **Autoras**

Rosa Tafur Puente

Edith Soria-Valencia

### **Diseño de portada y diagramación**

Ana Lucía Saavedra

*“Experiencias y reflexiones sobre la gestión educativa en la escuela y la universidad: de la pandemia a la pospandemia”* se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Primera edición digital, agosto 2023

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-08212

Reproducción: la información contenida en este documento puede ser reproducida de forma total o parcial, comunicando previa y de manera expresa a los propietarios de los derechos de autor, y mencionando los créditos y las fuentes de origen respectivas.

El contenido de este documento es responsabilidad de sus autores. Las ideas, afirmaciones y opiniones expresadas por los autores son de su exclusiva responsabilidad.

ISBN: 978-612-49159-2-5

Este texto es publicado luego de un proceso de revisión por pares.



# ÍNDICE



Presentación	<b>7</b>
La gestión educativa en situación de confinamiento en Perú	<b>9</b>
Aprendizajes y buenas prácticas sobre la pandemia en educación superior en Perú	<b>44</b>
La gestión educativa en la pospandemia: reflexiones para el cambio estratégico en las organizaciones educativas.	<b>78</b>



## PRESENTACIÓN

El presente Cuaderno de Educación tiene como finalidad aportar al ámbito de la gestión y al desarrollo profesional docente a partir de la reflexión, y discusión sobre la gestión educativa en la escuela y la universidad durante la pandemia y pospandemia.

Sabemos que la pandemia originó el cambio en los servicios educativos escolares y universitarios, obligándolos a adaptarse al confinamiento que caracterizó a este periodo. Los cambios planteados en el servicio educativo a partir de las normativas regulatorias del MINEDU, demandaron el desarrollo de nuevas habilidades y estrategias de trabajo remoto para los docentes y estudiantes, las cuales constituyeron experiencias de aprendizaje.

Las adaptaciones fueron de distinta índole: desde la incorporación de la educación remota, hasta la participación activa de las familias en el aprendizaje de los estudiantes en sus propios domicilios. Los cambios involucraron a los distintos actores de la comunidad educativa, siendo los estudiantes quienes sufrieron los mayores impactos debido a la manera abrupta de su inmersión en ellos. Los docentes también desempeñaron un papel protagónico en la nueva modalidad de enseñanza, teniendo que aprender tecnología sobre la marcha durante la atención a los estudiantes.

Ante esta situación de incertidumbre, cabe preguntarse, ¿qué adaptaciones se realizaron en la gestión educativa de las escuelas y de las universidades de nuestro país?, ¿cuáles fueron los aprendizajes que la pandemia dejó para el periodo posterior?, ¿cómo se vienen incorporando a la pospandemia las experiencias vividas y los nuevos aprendizajes? La temática del presente Cuaderno de Educación recoge estas y otras preguntas; responde a los nuevos escenarios pospandemia que se van perfilando en el ámbito educativo y a la necesidad de brindar continuidad a todas las lecciones aprendidas.

Como parte de esta línea reflexiva sobre la gestión en tiempo de crisis se ubican los tres trabajos que aquí se han compilado, de los cuales dos de ellos fueron previamente publicados en febrero y diciembre de 2021,

como capítulos de los libros de la “Serie Informes” editados por la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RED AGE) de la Universidad Autónoma de Barcelona. El tercer trabajo es inédito.

El primer artículo, publicado en febrero de 2021 trata sobre la gestión de los centros educativos en situaciones de confinamiento en Perú. Específicamente, aborda el reto que implicó la realización de distintas acciones para atender las demandas emergentes en el sector educativo debido a la necesidad de afrontar la continuidad del servicio desde la modalidad a distancia, puesto que, a pesar de contar con algunas experiencias pasadas, la magnitud de la pandemia obligó a construir nuevas estrategias y a profundizar el conocimiento de educación a distancia durante el desarrollo del afrente.

El segundo artículo, publicado en diciembre de 2021, brinda una visión panorámica sobre la experiencia del Perú en torno a los aprendizajes y buenas prácticas en educación superior en tiempos de pandemia. Explica el despliegue acelerado de soluciones de educación virtual aplicados para asegurar la continuidad de los servicios educativos por parte de los docentes universitarios mediante adecuaciones en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Las tecnologías de la información y la comunicación asumieron un rol protagónico en este proceso.

El tercer trabajo es inédito. Presenta un análisis sobre la gestión en la pospandemia en relación a las lecciones aprendidas para el cambio estratégico en las organizaciones educativas. Temas como las organizaciones inteligentes, la gestión estratégica, la formación de líderes, la flexibilización curricular, el desarrollo profesional docente, la innovación y la integración de las TIC, son abordados en el capítulo.

Desde el CISE, este Cuaderno de Educación representa el interés por generar espacios para la investigación y difusión de estudios sobre problemáticas educativas actuales relacionadas con la gestión educativa escolar y universitaria que aportan al conocimiento y a la reflexión sobre los retos afrontados por distintas gestiones y docentes ante dificultades, cambios y adaptaciones en situación de incertidumbre.



# LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SITUACIÓN DE CONFINAMIENTO EN EL PERÚ

Rosa María Tafur Puente

Edith Soria-Valencia

Grupo de Investigación en Gestión Educativa  
y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP-CISE)

Pontificia Universidad Católica del Perú

Capítulo originalmente publicado en febrero de 2021 en el libro “La gestión de los centros educativos en situaciones de confinamiento en Iberoamérica” (pp. 225-244). BARCELONA: EDO-SERVEIS - Universidad Autónoma de Barcelona. ISBN: 978-956-6040-19-4. <http://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-los-centros-educativos-en-situacion-de-confinamiento-en-iberoamerica>

# I. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SITUACIÓN DE CONFINAMIENTO EN PERÚ

El presente año, la emergencia sanitaria debido al Covid 19 ha sido un tema de agenda en los distintos países del mundo. En el Perú, ha constituido un reto que ha implicado realizar diferentes acciones para atender las necesidades emergentes. Uno de ellos, involucra al sector educativo debido a la necesidad de afrontar la continuidad del servicio desde una modalidad a distancia donde a pesar de contar con algunas experiencias pasadas, la magnitud de la pandemia ha obligado a construir estrategias y a profundizar el conocimiento de educación a distancia durante el desarrollo del afrente.

Ante esta emergencia, el Ministerio de Educación estableció la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, como medida de afrontamiento para garantizar el servicio educativo a distancia en las instituciones educativas públicas del país.

En el presente capítulo, brindaremos una visión panorámica de la experiencia del Sistema Educativo Peruano a través de las normas y orientaciones generales que se brindaron; algunas experiencias de gestión relevantes y exitosas realizadas en diferentes instancias de gestión: Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local; reflexiones, retos y propuestas de mejora.

## 2. **NORMAS Y ORIENTACIONES GENERALES PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL PAÍS**

El año 2020 el mundo enfrentó una trágica crisis sanitaria generada por el COVID-19. La pandemia afectó a todos los países. En Perú el Gobierno declaró el Estado de Emergencia Nacional. Ante tal situación, se implementó una serie de acciones preventivas en el ámbito económico, social, educativo y de salud para afrontar la emergencia y evitar la propagación del virus (Decreto Supremo, 2020).

Sin embargo, previa a la acción normativa que se desprendió del gobierno ante la presencia del Covid 19, muchos colegios privados habían iniciado la prestación del servicio educativo, por lo cual el 11 de marzo tuvieron que suspender clases y acogerse al Decreto Supremo de forma obligatoria. Esta situación no alcanzó a los colegios públicos quienes, de acuerdo al cronograma estatal, iniciaron labores en abril.

El 12 de marzo, el Ministerio de Educación emitió la Resolución Viceministerial N° 079 (2020) que aprobó la actualización de la Norma Técnica denominada "Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2020 en las Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica". Esta resolución suspendió el servicio educativo de los colegios privados hasta el 29 de marzo y; además, se vieron obligados a reprogramar las horas lectivas perdidas. Asimismo, aquellos colegios privados que no habían iniciado clases, tuvieron que sujetarse a las disposiciones y retrasar el inicio de sus actividades.

La resolución N° 079 (2020) señaló que la suspensión de clases sería por dos semanas; pero tres días después se emitió el Decreto de Urgencia N° 026 (2020) que autorizó al Ministerio de Educación a establecer las disposiciones normativas para evitar el contagio en las escuelas. En tal sentido, se determinó que las instituciones educativas públicas y privadas prestaran el servicio educativo utilizando mecanismos no presenciales o remotos (Decreto de Urgencia-PCM, 2020). Es así que la Presidencia del Consejo de Ministros del Gobierno Peruano, incluyó en el Decreto a los colegios privados y públicos.

Frente a esta situación de emergencia en el ámbito educativo, UNESCO PERÚ asumió algunas acciones específicas de apoyo al Ministerio de Educación, como: a) la asistencia técnica en la promoción de una respuesta articulada, b) el fortalecimiento de capacidades docentes en el marco de la emergencia, c) el apoyo educativo a la población migrante y refugiada, entre otras tareas (Unesco, 2020).

El 31 de marzo se emitió la Resolución Ministerial N° 160 (2020), la cual dispuso para los colegios públicos en el artículo 1, el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 como medida del Ministerio de Educación para garantizar el servicio educativo mediante su prestación a distancia en las instituciones educativas públicas de Educación Básica, a nivel nacional, en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del Covid-19 (p. 10). Asimismo, en dicha resolución se proyectó que el retorno a la prestación presencial del servicio educativo a nivel nacional en las instituciones educativas públicas y de gestión privada, se realizaría desde el 04 de mayo de manera gradual; sin embargo, esta normativa no se cumplió por la acentuación de la crisis sanitaria en el país.

Entonces, para los colegios públicos se implementó la estrategia “Aprendo en casa” y para los colegios privados se solicitó un plan de recuperación que tuvo que ser diseñado, evaluado, aprobado y monitoreado por cada institución educativa de gestión privada que brinda este servicio. Las orientaciones fueron previamente normadas por la Resolución Viceministerial N° 079 (2020); sin embargo, el 3 de abril se emitió la Resolución Viceministerial N° 090 (2020) que brindó disposiciones para la prestación del servicio de educación básica a cargo de instituciones educativas de gestión privada, en el marco de la emergencia sanitaria; en el que se exigió el plan de recuperación y el desarrollo de estrategias para enseñar a distancia y garantizar la continuidad del mismo.

El 25 de abril, se emitió la Resolución Viceministerial N° 093 (2020) que brindó orientaciones pedagógicas para la reprogramación curricular del servicio educativo y su articulación con la estrategia “Aprendo en casa”. La normativa consideró lo siguiente:

- a. El tiempo de reprogramación del periodo lectivo se amplió hasta el 22 de diciembre de 2020.

- b. Los docentes tuvieron que adecuar su planificación y proponer experiencias de aprendizaje enfocadas, principalmente, en aspectos vinculados a la coyuntura actual.
- c. Los estudiantes que, por condiciones adversas, no pudieron seguir las clases a distancia retomarán su proceso de aprendizaje durante la modalidad presencial.
- d. Se brindó prioridad a la evaluación formativa, y se enfocó los esfuerzos en retroalimentar a las y los estudiantes.
- e. La evaluación tuvo que considerar la evidencia de los aprendizajes de los estudiantes (portafolio).

El 26 de abril, se aprobó el documento normativo denominado “Norma que regula la Evaluación de las Competencias de los Estudiantes de Educación Básica”, el cual brindó diversas disposiciones para guiar el proceso de evaluación por competencias en colegios públicos y privados (Resolución Viceministerial N° 094, 2020). A partir de estas disposiciones y en el marco de la educación a distancia, el Ministerio de Educación tuvo como finalidad que los docentes comprendieran que las competencias programadas para el año debían ser abordadas y evaluadas a lo largo del proceso lectivo con retroalimentaciones oportunas.

Para tal fin, el Ministerio de Educación consideró necesario aprobar un documento normativo con disposiciones para guiar el trabajo remoto de los profesores y que permitiera asegurar el desarrollo del servicio educativo no presencial (Resolución Viceministerial N° 097, 2020). La interacción profesor y estudiante se llevó a cabo con la coordinación previa con los padres, madres de familia o apoderados de los estudiantes, teniendo en cuenta el acceso a medios virtuales, radio o televisión. En las zonas rurales o de dispersión geográfica, se implementaron mecanismos de comunicación a través de la radio y la televisión y se generó un acompañamiento a los padres de familia para orientarlos e involucrarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas. Este documento normativo devino en la estrategia educativa denominada “Aprendo en casa” que sirve de marco para la realización de distintas actuaciones de afronte a la emergencia sanitaria; algunas de las cuales se desarrollarán en los apartados siguientes.

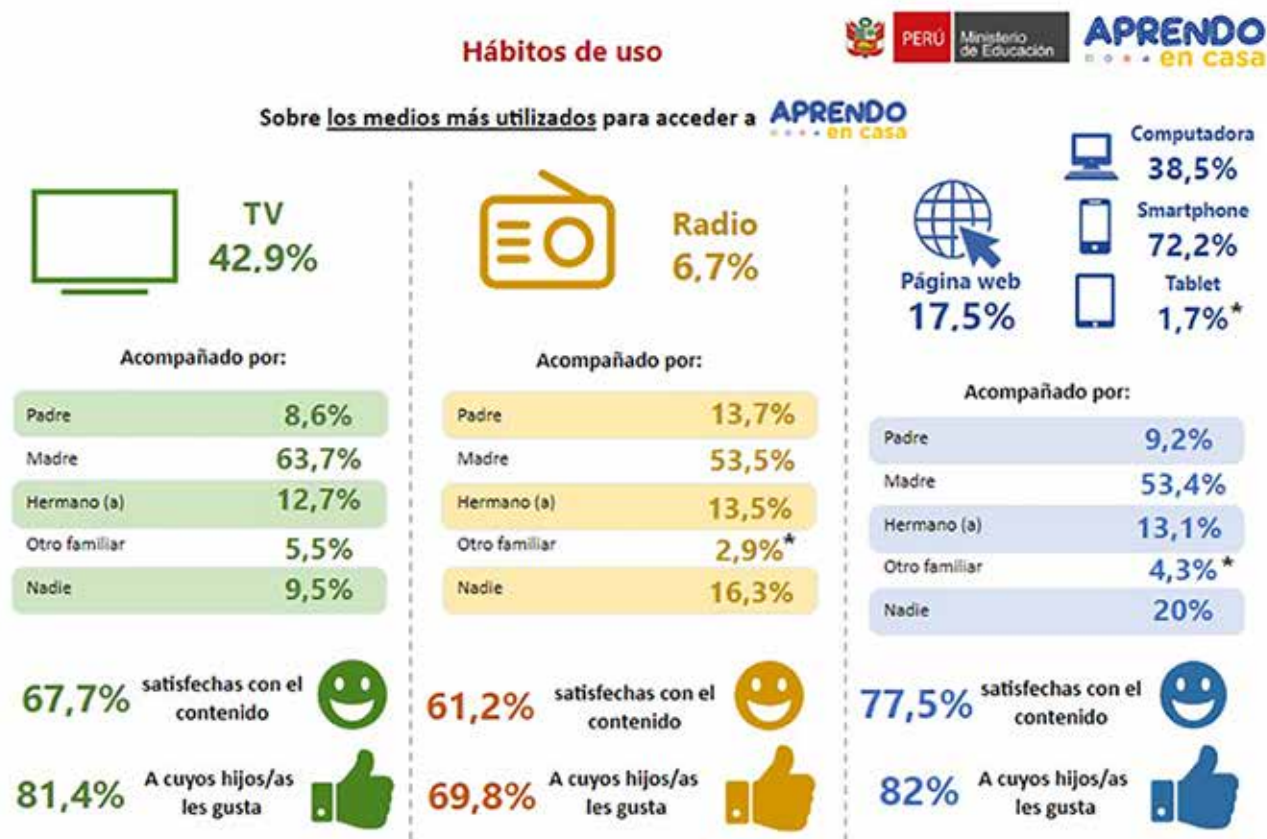
## 2.1. La estrategia Nacional “Aprendo en casa

Es desarrollada por el Ministerio de Educación, (gratuita y de libre acceso) está dirigida a los estudiantes de todos los niveles educativos escolares del país (alumnos de Educación Básica Regular, de Educación Básica Especial y de Educación Básica Alternativa), con el propósito de responder a la necesidad de dar continuidad al servicio educativo durante el año lectivo 2020, promoviendo el desarrollo de las competencias del Currículo Nacional y asegurando el bienestar socioemocional de los estudiantes y de toda la comunidad educativa, en el marco de la emergencia sanitaria (Resolución Ministerial N° 160, 2020).

La UNESCO ha reconocido la rápida acción del Gobierno peruano para atender la educación y considera a “Aprendo en casa” como una de las mejores respuestas a la pandemia, pues el Perú fue el primer país de América Latina en decretar el distanciamiento social obligatorio de su población (el 16 de marzo) y solo 20 días después comenzó a aplicar la modalidad de enseñanza remota. Sumado a lo anterior, la UNESCO ha incluido a la estrategia “Aprendo en Casa” a una lista de buenas prácticas en la difusión de la cultura y las artes a nivel de América Latina (Ministerio de Educación, 2020a).

Para monitorear la efectividad de la Estrategia Nacional, la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) del Ministerio de Educación durante los meses de abril y mayo de 2020 recogió información relacionada con el acceso a recursos y conectividad por parte de los actores de la comunidad educativa. Estos resultados (Figura 1) muestran que los medios más usados para acceder a “Aprendo en casa” son: la televisión, la radio y la página web.

**Figura 1.** Medios utilizados para acceder a “Aprendo en casa”



Fuente: Unidad de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Educación del Perú

Asimismo, se menciona que en el hogar la madre cumple un rol trascendental en el acompañamiento, de la misma manera se observa que un 68.8% de estudiantes (media aritmética de los resultados presentados en la Figura 1) manifestaron su satisfacción con el contenido. Es importante señalar que el año 2020, en respuesta a las medidas de movilización restringida y a la provisión del servicio educativo en formato remoto, la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) aplicó como estrategia de recojo de información las encuestas telefónicas.

Las experiencias de aprendizaje desarrolladas a través de diversos canales de comunicación, tomaron en cuenta los siguientes lineamientos:

- a. La web: se colocaron las orientaciones, los recursos y guías de actividades.

- ✓ En educación inicial se presentaron actividades lúdicas para realizar en familia, promoviéndose la exploración, el juego, la expresión oral, la creatividad y la imaginación para que se genere un aprendizaje conjunto.
- ✓ En educación primaria se brindaron actividades que permitieron a los estudiantes conocer su entorno, promover su bienestar y seguir desarrollando sus aprendizajes.
- ✓ En educación secundaria las actividades tuvieron como propósito desarrollar la autonomía y el fortalecimiento de las competencias para la vida, el trabajo, la convivencia democrática y el ejercicio de la ciudadanía.

En el nivel inicial y primaria se necesitó el apoyo de un adulto para realizar las actividades. Cada semana se publicó la programación y diversas herramientas como guías de aprendizaje, videos, audios y cuadernos de trabajo en el portal web según nivel, edad y/o grado de escolaridad. Estas actividades de aprendizaje diarias continúan desarrollándose, generando entre dos y tres horas de trabajo diarios; por lo que semanalmente los estudiantes reciben 15 horas de clase sincrónica.

- a. La televisión: las actividades se difunden a través del canal del estado y en los canales de señal abierta. La programación semanal se publica en el Facebook del Ministerio de Educación y en la plataforma de la Estrategia Nacional “Aprendo en casa”.
- a. La radio: es otro canal de comunicación que se utiliza para transmitir las sesiones de aprendizaje. Para contextos bilingües, los contenidos y estrategias se enseñan en 10 lenguas originarias a través de 44 emisoras de radios regionales y locales.

A continuación, se muestran las áreas curriculares que se desarrollan en la modalidad de educación a distancia.



**Tabla 1**

Áreas Curriculares que se enseñan a través de los diversos medios de comunicación.

ÁREAS CURRICULARES PRIORIZADAS			
NIVEL	TELEVISIÓN	RADIO	WEB
<b>Inicial</b>	Actividades de aprendizaje		
<b>Primaria</b>	Integrado: Comunicación y Matemática	Comunicación	Integrado: Comunicación, Matemática y Personal Social
	Actividad física y Arte	Matemática	Actividad física y Arte
<b>Secundaria</b>	Comunicación	Comunicación	Comunicación
	Matemática	Matemática	Matemática
	Actividad física y Arte		Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica
<b>Educación Básica Especial (EBE)</b>		Programa de Intervención Temprana (PRITE): Comunicación, Personal social y Actividad física	Programa de Intervención Temprana (PRITE): Comunicación, Personal social y Psicomotricidad
		Centros de Educación Básica Especial (CEBE): Comunicación, Personal social y Actividad física	Centros de Educación Básica Especial (CEBE): Comunicación, Personal social y Actividad física

Fuente: Ministerio de Educación (2020)

Como se observa en la Tabla 1, se priorizan áreas curriculares que permiten a los estudiantes continuar aprendiendo con una mirada holística, tanto en Educación Básica Regular (EBR) como en Educación Básica Especial (EBE). Los contenidos están relacionados con el aprendizaje y desarrollo de habilidades socioemocionales, puesto que, el permanecer aislados en casa genera que los estudiantes experimenten cuadros de frustración, aburrimiento, estrés, ansiedad, temor y preocupación (UNESCO, 2020).

Es importante acentuar que en EBE se consideran recursos como cuentos en podcast, canciones, vídeos con guías que emplean lenguaje de señas o diapositivas que no emiten sonido, acompañadas de imágenes, entre otras herramientas. Estos esfuerzos permiten la concreción de un trabajo inclusivo que acoge a todos los estudiantes desde sus necesidades educativas especiales.

En este proceso el rol de los docentes es significativo pues son los mediadores del aprendizaje y soporte de los estudiantes y de los padres de familia en el empleo de las diversas herramientas que posibilitan el aprendizaje a distancia. Para potenciar el desarrollo de las habilidades de los docentes en educación a distancia, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) han desarrollado capacitaciones periódicas en el uso de herramientas tecnológicas; las mismas que se extienden a especialistas, acompañantes y directivos de instituciones educativas públicas (Defensoría del Pueblo, 2020).

## **2.2. Cierre de brecha digital**

La estrategia “Cierre de brecha digital” es un mecanismo que el Ministerio de Educación está aplicando con el propósito de continuar el servicio educativo que reciben los estudiantes de EBR que pertenecen a instituciones educativas focalizadas. El objetivo de la estrategia es garantizar la prestación de una educación de calidad a estudiantes de cuarto grado de educación primaria a quinto grado de educación secundaria de zonas rurales y a quienes se encuentren en los quintiles 1 y 2 de pobreza de las zonas urbanas que cumplan con los criterios de focalización (Minedu, 2020).

La estrategia consta de una estructura tecnológica representada por las tabletas y además desarrolla un conjunto de contenidos interactivos

adaptados a las realidades socioculturales de los estudiantes, tanto del ámbito urbano como del rural: en zonas rurales sin acceso a internet se entregan de 7 elementos: tableta, accesorios, servicio técnico, garantía, seguros, transporte-entrega y contenidos.

En la zona rural sin acceso a internet ni conectividad, además de los 7 elementos mencionados, se agrega la entrega de cargadores solares debido a la falta de energía eléctrica. En la zona rural y urbana con electricidad y buena conectividad, además de los 7 elementos, se hace la entrega de un plan de datos.

Cabe anotar que la entrega de las herramientas técnico-pedagógicas también cubre a los docentes a través de un conjunto de webinars, videoconferencias y cursos virtuales para que el docente que emplea las tabletas fortalezca sus competencias a nivel digital, favorezca el logro de los aprendizajes de los estudiantes y contribuya a la disminución de la brecha digital. (Martínez, Directora de Formación Docente en Servicio, 2020)

### **2.3. Comunidad de Práctica de Gestión Educativa (CoP): generando posibilidades de interaprendizaje**

En el marco de la Estrategia Nacional “Aprendo en casa”, la Dirección General de Gestión Descentralizada del Ministerio de Educación creó la Comunidad de Práctica de Gestión Educativa (CoP), a través del portal Edutalentos Regiones, lo cual ha permitido el fortalecimiento de las iniciativas regionales y locales de la Dirección Regional de Educación (DRE), Gerencia Regional de Educación (GRE), Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y Gobiernos locales articulados a estas instancias (Educación, 2020).

Este espacio virtual surgió para promover el interaprendizaje orientado a la mejora de la gestión educativa, donde los servidores de las diversas instancias educativas han compartido sus iniciativas, experiencias y prácticas respecto a las acciones que se están desarrollando en respuesta a la emergencia sanitaria por el COVID-19, con el propósito de dar continuidad al servicio educativo a distancia, para que cada estudiante del territorio peruano reciba un servicio de calidad con equidad (Edugestores, 2020).

La presencia de esta comunidad de aprendizaje es importante pues ha permitido conocer en detalle las iniciativas generadas en todo el país a partir de la estrategia nacional “Aprendo en casa”. De la misma manera, ha generado un interaprendizaje para alinear y potenciar la calidad del servicio educativo y articularlo con los esfuerzos de los gobiernos locales (Educación, 2020). A partir de estos esfuerzos, las Direcciones Regionales de Educación y las diversas Unidades de Gestión Educativa Local han contextualizado y complementado el servicio educativo con estrategias e iniciativas regionales y locales de gestión educativa que han permitido responder a las múltiples realidades y necesidades de los estudiantes en el territorio, todo ello con el firme propósito de cerrar las brechas en la educación.

Esta forma de gestión se ha desarrollado en varias regiones del país y ha permitido identificar iniciativas destacables que han sido impulsadas desde las DRE, UGEL y gobiernos locales, como acciones concretas y creativas que han brindado respuesta a la emergencia sanitaria por el COVID-19. Además, estas iniciativas han evidenciado cambios positivos y potencial de réplica.

Para orientar su fortalecimiento, el Ministerio de Educación planteó cuatro criterios: a) Relevancia, b) Pertinencia, c) Participación y cogestión y d) Contribución para la continuidad del servicio educativo (Resolución Viceministerial N° 167-2020-MINEDU).

- a. Relevancia, pues atiende problemas, necesidades y/o demandas educativas en el marco de la emergencia sanitaria, compartidas por más de una UGEL en la región.
- b. Pertinencia, permite resolver la problemática y necesidades de la comunidad educativa en el marco de la emergencia sanitaria, considerando las características sociales, culturales y geográficas de la realidad territorial específica.
- c. Participación y cogestión, pues permite evidenciar el involucramiento de otros actores y/o instituciones de la comunidad, para hacer frente a la emergencia sanitaria.
- d. Contribución para la continuidad del servicio educativo, lo cual agrega valor a la prestación del servicio educativo, más allá del cumplimiento regular de las funciones de las instancias de gestión educativa.

Entre junio y agosto de 2020, las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED) y los Gobiernos locales articulados a estas instancias, han visibilizado 49 iniciativas de gestión en respuesta a la pandemia en 22 regiones del Perú, a través de la Comunidad de Práctica de Gestión Educativa promovida por el Ministerio de Educación. Es importante resaltar que el 71% de las iniciativas de gestión impulsadas por las IGED y Gobiernos locales, han propuesto:

- a. Estrategias y acciones pedagógicas para la contextualización y complementariedad de “Aprendo en casa”,
- b. Estrategias de articulación local para ampliar la cobertura de la conectividad y,
- c. Estrategias de soporte socioemocional para los docentes, los estudiantes y las familias (Ministerio de Educación, 2020c).

### 3. ACTUACIONES ESPECÍFICAS EN INSTANCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA REGIONAL

Como se ha relatado en el apartado anterior, el gobierno peruano viene desarrollando estrategias de afronte educativo a la suspensión de las clases presenciales. Las direcciones regionales de educación han adoptado formas creativas y viables de asegurar la continuidad de las clases a distancia. A continuación, presentamos algunas acciones específicas:

#### a. Estrategia Regional Huancavelica “Aprende en familia”

La estrategia tiene como objetivo promover el desarrollo de las competencias de todos los estudiantes de la Educación Básica involucrando a la familia como un aliado fundamental que, desde su hogar, contribuya a la formación integral de sus hijos e hijas a través de las actividades de la estrategia regional “HUANCAVELICA APRENDE EN FAMILIA”.

La estrategia está constituida por cuatro actividades: 1) En Huancavelica todos aprendemos, 2) La hora de la lectura familiar, 3) Activa tu cuerpo en casa y 4) Aprendiendo a convivir familia escuela (Gobierno Regional Huancavelica, 2020).

La primera, “En Huancavelica todos aprendemos”, es una actividad dirigida a estudiantes que no tienen acceso a “Aprendo en casa” debido a la falta de cobertura de los medios de comunicación, y consiste en elaborar, reproducir y distribuir en su primera fase el texto: Lecturas que promueven competencias “Yo leo en casa” por nivel educativo y; en su segunda fase, distribuye los cuadernillos auto formativos o tabletas con softwares off line y online para desarrollar las competencias priorizadas en el presente año escolar.

La segunda actividad es “La hora de la lectura familiar”, dirigida a los estudiantes e integrantes de la familia, con la finalidad de promover la producción oral de cuentos en lengua quechua y castellano, en base a situaciones de la coyuntura actual, fomentando la participación de los integrantes de la familia.

La tercera actividad es “Activa tu cuerpo en casa”, dirigida a estudiantes e integrantes de la familia con la finalidad de promover el desarrollo autónomo de la práctica de la actividad física como factor de salud, desarrollo emocional y práctica de valores, afianzando los hábitos de vida activa y saludable.

La cuarta actividad, se denomina “Aprendiendo a convivir familia escuela”, que permite definir estrategias para coexistir en forma solidaria y empática en la familia, escuela y la comunidad.

#### **b. Estrategia Regional complementaria en San Martín “Aprendiendo en familia”**

Ante el limitado acceso de los alumnos a la Estrategia Nacional “Aprendo en casa” y la escasa disponibilidad de recursos tecnológicos de las familias, la región San Martín generó una estrategia complementaria denominada “Aprendiendo en familia” (Resolución Directoral Regional, N° 0722, 2020).

Esta iniciativa consta de los siguientes componentes: a) acceso a la estrategia. b) propuesta pedagógica, c) desarrollo de medios y materiales, d) intervención en las familias y e) articulación con actores locales que contribuyen con la promoción del servicio educativo. Una evidencia concreta es que, a octubre del 2020, la región logró reducir la brecha educativa a 0.9% (2319 estudiantes), permitiendo que 37092 alumnos cuenten con acceso al servicio a través de la estrategia “Aprendiendo en familia” (Ministerio de Educación, 2020d).

#### **c. Estrategia Regional de Loreto frente a la emergencia educativa denominado: “Suenan el Manguaré”**

Loreto es el departamento de mayor superficie en el país, abarca 368,851.95 km<sup>2</sup>, que representan el 28.7% del territorio nacional. Está constituido por 27 Pueblos Originarios (INEI-2019). Se divide en ocho (08) provincias: Maynas, Alto Amazonas, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena, Ucayali, Datem del Marañón y Putumayo, y cuenta con 53 distritos.

La zona rural en Loreto no tiene acceso a la estrategia “Aprendo en casa” por la precariedad de las familias, además no hay señal de radio,

ni televisión, tampoco internet. Sumado a lo anterior, hay carencia de conectividad y energía eléctrica.

Ante esta coyuntura Loreto elaboró un Plan de emergencia educativa denominado: “Suenan el Manguaré”, el cual tiene como propósito asegurar la planificación, implementación, acompañamiento, monitoreo y evaluación de acciones, para garantizar el servicio educativo en los pueblos alejados de la región. Asimismo, fortalecer los valores, y actitudes de autonomía, responsabilidad y solidaridad, a través del acercamiento de las familias y de la comunidad.

La estrategia consiste en generar emisiones radiales de la estrategia “Aprendo en casa” en castellano y en lenguas originarias, dirigida a estudiantes de zonas rurales y EIB, donde se dispuso la dotación de radio receptores (Gobierno Regional Loreto, 2020), con el objeto de repetir los programas grabados de la estrategia “Aprendo en casa” a través de altoparlantes, bocinas y radiofonías comunales.

Asimismo, se han implementado nuevos mecanismos para el acompañamiento y monitoreo de los directores y docentes de zonas rurales y EIB a través de la estrategia denominada: “Maestro itinerante” (visita casa por casa). Para fortalecer la estrategia se han desarrollado acciones de articulación intergubernamental e intersectorial que han permitido la implementación de alianzas y convenios, los cuales han contribuido con la adquisición de otros medios y recursos educativos (tabletas, megáfonos, radios portátiles, celulares, etc.). A partir de las acciones señaladas se está sistematizando la experiencia en Loreto, generando así un modelo pedagógico y de gestión diversificada.

#### **d. Estrategia Regional de Lima frente a la emergencia educativa de nominada: “Progresando quinto”**

Es una experiencia de la Dirección Regional de Educación de Lima creada con el propósito de que los estudiantes de quinto de secundaria provenientes de contextos vulnerables cuenten con preparación suficiente y apoyo permanente que les permita desarrollar aprendizajes con miras a que inicien un proyecto de vida en relación al paso a la educación superior o al mundo laboral. (RDR N°1497, 2020). Para tal fin se ha diseñado una plataforma interactiva y de fácil empleo, en la que se consideran cuatro áreas de desarrollo (DRELM, 2020); estas son:



- ✓ **Fortalece tus aprendizajes:** con el objeto de contribuir al logro del perfil de egreso.
- ✓ **Conócete a ti mismo:** con la finalidad de que los estudiantes reciban acompañamiento para establecer sus metas a futuro y definir su vocación.
- ✓ **Jóvenes en carrera:** con el propósito de que los estudiantes elijan una carrera profesional
- ✓ **Educa empleo:** prepara al estudiante para el mundo real y le permite adquirir herramientas que le ayudarán a insertarse al mercado laboral.

**e. Estrategia Regional de La Libertad frente a la emergencia educativa denominada: “Vocación Docente”**

La Gerencia Regional de Educación La Libertad (GRELL), ante los diferentes escenarios de enseñanza y aprendizaje que ha originado la pandemia de la COVID-19, ha programado diferentes iniciativas para atender a cada una de sus líneas de acción pedagógica en la modalidad virtual.

En esta coyuntura, la GRELL estructuró un plan sobre el desarrollo docente, directivo y administrativo, denominado “Vocación Docente” para promover el intercambio de experiencias docentes y de gestión que mejoren el trabajo pedagógico en la estrategia a distancia Aprendo en Casa bajo un enfoque territorial, dadas las características de diversidad geográfica, distancia y de comunicación. El plan está dirigido a especialistas, directivos y docentes de la región La Libertad.

El objetivo de esta iniciativa es promover el desarrollo docente, directivo y administrativo como línea de acción pedagógica de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, articulado a la línea de acción del MINEDU.

Se busca la mejora de la calidad de los aprendizajes, a través del intercambio de experiencias exitosas de directivos y docentes para mejorar el trabajo pedagógico en la estrategia a distancia Aprendo en Casa. Este espacio de reflexión permite que los docentes mejoren su práctica pedagógica y fortalezcan su compromiso con la labor de maestro, a través de un programa de conferencias virtuales dividido en cuatro etapas:

- ✓ **Primera Etapa:** Intercambio virtual de experiencias docentes en la estrategia Aprendo en Casa.
- ✓ **Segunda Etapa:** Intercambio de experiencias pedagógicas Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI).
- ✓ **Tercera Etapa:** Encuentro virtual de directivos “Experiencias regionales de gestión escolar para la educación a distancia Aprendo en Casa”.
- ✓ **Cuarta Etapa:** Conferencia virtual “Rol del director en la estrategia a distancia Aprendo en Casa”.

Con la iniciativa de la Gerencia Regional se visibilizan las buenas prácticas pedagógicas, que aportan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la región La Libertad.

En el marco de las iniciativas regionales, han surgido Buenas Prácticas de Gestión Educativa, las cuales han evidenciado una ruta sostenida de implementación e institucionalización, que contribuyen con la mejora de la prestación del servicio educativo y se proyectan como buenas prácticas sostenibles, con posibilidad de réplica.

A continuación, se presentan las buenas prácticas de diversas regiones, las cuales han recibido el reconocimiento del Ministerio de Educación (2020b).

**Tabla 2**

Ganadores del VIII concurso nacional de buenas prácticas docentes – 2020

Experiencias de aprendizaje a distancia en Educación Básica Regular: Nivel Inicial		
ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Nivel inicial – Desarrollo de competencias en las y los estudiantes del ciclo II del nivel inicial.	¿Cómo nos podemos cuidar para prevenir el covid-19 en nuestra familia?	Cusco
	Manos a la tierra	Junin
	Interactuando por WhatsApp en tiempo real desarrollamos competencias	
Nivel inicial – Educación Intercultural Bilingüe: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de Educación Intercultural Bilingüe en el nivel inicial.	La hora del relato de saberes locales, producciones literarias y juegos tradicionales en familia	Apurimac
	Prácticas saludables con la madre naturaleza	Cusco
	Recopilamos los juegos tradicionales de mi comunidad y jugamos en Familia	Cusco
Nivel inicial – IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de educación inicial ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Juntos en familia enfrentamos al covid-19 comiendo	Huancavelica
	Pescado en casa	Cusco

Experiencias de aprendizaje a distancia en Educación Básica Regular: Nivel Primaria

ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Nivel primario – Desarrollo de competencias en las y los estudiantes del nivel primaria	Veo, escucho, canto, juego, interactuó y aprendo desde Casa	Lambayeque
	Desarrollamos la expresión oral con la estrategia un sorbito literario virtual	Pasco
	En mi casa cabina radial interactuando y jugando aprendo creando	Ancash
	Generando un estilo de vida saludable en Familia	Arequipa
	Tengo algo que contarte desde Casa	Lima Metropolitana
	Relatos orales litológicos creados en familia	Puno
	Manejo mis emociones, me divierto aprendiendo y soy feliz	Lima Metropolitana
	Mejoramos nuestro bienestar emocional con la estrategia el cuentorama	Cusco
Nivel primario – Prácticas pedagógicas que incluyen a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales: Desarrollo de competencias en los estudiantes del nivel primaria, en aulas que incluyen niñas o niños con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad	Sin violencia y con amor, convivimos mejor; para aprender en Familia	Lambayeque
	Educación amigable con enfoque inclusivo para fortalecer la integración familiar	Cajamarca
	Experiencias de aprendizaje inclusivo, cuestión de actitud	Apurímac
	Entendiendo y atendiendo la diversidad niños y niñas aprenden en casa	Lima Metropolitana

Nivel primario – Educación Intercultural Bilingüe: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de Educación Intercultural Bilingüe en el nivel primaria	Aula abierta - Yachay wasinchik kicharikun ayllunchikpaq	Cusco
	Compartimos saberes interculturales para lograr aprendizajes a través del hábito	Junín
	Preservamos nuestra identidad cultural penachana	Lambayeque
Nivel primario – IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de educación primaria ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Wasipi kaspapas yachayta atisunmi	Apurímac
	Gestionamos nuestros aprendizajes a distancia a partir del diario personal	San Martín
	Biblioteca hogar	Huánuco
<b>Experiencias de aprendizaje a distancia en Educación Básica Regular: Nivel Secundaria</b>		
ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Nivel secundaria – Ciclo VI: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes del ciclo VI del nivel secundaria	Lectura corporativa a distancia	Lima Provincias
	Impulsando proyectos de emprendimiento usando el WhatsApp	Junín
Nivel secundaria – Ciclo VII: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes del ciclo VII del nivel secundaria.	Fitoquímico natural para reforzar el sistema inmunológico y la salud emocional	Lima Provincias
	EAprendo y emprendo elaborando protectores faciales para cuidarnos del Covid-19	Lima Metropolitana
Nivel secundaria Tutoría: Desarrollo de competencias socioemocionales en las y los estudiantes del nivel secundaria desde la acción tutorial.	Fortaleciendo las capacidades de liderazgo de nuestros estudiantes	Lima Metropolitana
	Familias y estudiantes comprometidos con el aprendizaje	Lambayeque

Nivel secundaria Prácticas pedagógicas que incluyen a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales	Soy protagonista de una real oportunidad de inclusión aprendiendo en casa	La Libertad
	Estadística para la concientización de estudiantes inclusivos sobre el Covid 19	Lima Provincias
	Propuesta adaptación curricular adaptada enee- enee-iee-kw-ch	Lambayeque
Nivel secundaria – Educación intercultural bilingüe: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de educación intercultural bilingüe en el nivel secundaria	Fortaleciendo aprendo en casa desde la cultura Del qhapaq tika	Puno
	Rescatando y valorando los saberes ancestrales de mi comunidad	Cusco
Nivel secundaria – IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de educación secundaria ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Qantu - estrategias articuladas para educación a distancia	Cusco
	Aplicativos offline de retroalimentación, en sesiones asincrónicas sobre aec	Ayacucho
	Innovando en escenarios de educación remota y covid- 19	Piura

### Experiencias de aprendizaje a distancia en Educación Básica Alternativa

ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
EBA: Desarrollo de las competencias en las y los estudiantes de Educación Básica Alternativa, en los ciclos inicial, intermedio o avanzado	Desarrollando habilidades en estudiantes adultos a través de la Plataforma zoom	Lima Metropolitana
	El uso de fichas auto instructivas para jóvenes y adultos en contexto de encierro	Arequipa
	La vida un laboratorio De aprendizaje	Arequipa
EBA – Prácticas pedagógicas que incluyen a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes de Educación Básica Alternativa, en los ciclos inicial, intermedio o avanzado, en aulas que incluyen adolescentes, jóvenes o adultos con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad.	Autovir para una educación en tiempos de covid-19	Lima Provincias
	Celebremos con emoción nuestras fiestas patrias acatando el estado de Emergencia	Lima Metropolitana
	Elevar la autoestima con una educación inclusiva en el marco del Covid - 19	Huancavelica

EBA – IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes que asisten a instituciones educativas de educación básica alternativa ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Ciudadanía activa gracias a las competencias en el CEBA José Carlos Mariátegui	Junín
--	--	-------

### Experiencias de aprendizaje a distancia en Educación Básica Especial (EBE)

ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Nivel inicial - Ciclo II: Desarrollo de competencias en las y los estudiantes del ciclo II del nivel inicial de los Centros de Educación Básica Especial (CEBE)	Ayudo en casa a mi familia a preparar limonada	Callao
	Desarrollo mis habilidades funcionales con apoyo de la plataforma cebesa	Callao
	Actividades vivenciales demostrativas desarrollan habilidades de autovalimiento	Apurímac
Nivel primaria - Ciclo III: Desarrollo de competencias en las niñas y niños de los CEBE, del ciclo III del nivel primaria	Aprendemos a comunicarnos de forma lúdica para desarrollar nuestra autonomía	Lima Metropolitana
	La comunicación nos une	Piura
	Fortaleciendo la comunicación y mi autonomía, junto a mi Familia	Lima Metropolitana
Nivel primaria - Ciclo IV: Desarrollo de competencias en las niñas, niños y adolescentes de los CEBE del ciclo IV del nivel primaria	Aprendiendo en familia a través de la música, Cantando y bailando	Apurímac
	La retroalimentación en la educación a distancia	Piura
	Aprendiendo junto a mi familia	La Libertad
Nivel primaria - Ciclo V: Desarrollo de competencias en las y los adolescentes y jóvenes de los CEBE del ciclo V del nivel primaria	Desarrollo habilidades en hogar con amor para lograr mi autonomía	Lambayeque
	Chasqui inclusivo rumbo al bicentenario	La Libertad
	Estrategias dramatizadas y vivenciadas facilitan el Trabajo remoto	Apurímac

Experiencias de gestión escolar a distancia centrada en los aprendizajes		
ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Gestión escolar para el desarrollo de la profesionalidad docente: Promoción del desempeño docente para la mejora de los aprendizajes	Gestión colegiada para contextualizar la Planificación y el aprendizaje	Lima Metropolitana
	Gestión colegiada para contextualizar la Planificación y el aprendizaje	Ayacucho
	Yanapanakusum yachayninchikpi nos ayudamos en el proceso Enseñanza aprendizaje	Lima Metropolitana
Gestión escolar para el desarrollo de la profesionalidad docente en IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Promoción del desempeño docente para la mejora de los aprendizajes en instituciones educativas ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Aprendiendo en la convivencia de familia, mi hogar	Ica
	Redes de mejoramiento escolar en contexto de inclusión y con enfoque Territorial	Junín
	Tejiendo aprendizajes en tiempos del Covid 19	Lima Metropolitana
Gestión escolar para la promoción de la participación de la comunidad educativa en IIEE de Zonas Frontera, VRAEM o Rural 1: Promoción de la participación de la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes en instituciones educativas ubicadas en zonas de frontera, VRAEM o rural 1	Escuelas positivas	Amazonas
	Radio emisora escolar juvenil la voz que encanta y educa en las Alturas - Calangla	Piura
	Programa radial educativo espacio estudiantil	Lambayeque



Experiencias de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes en Educación Básica Especial (EBE)		
ÁREA	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA	REGIÓN
Gestión para el desarrollo de la profesionalidad docente en los PRITE: Promoción de la mejora de logros de aprendizaje en los Programas de Intervención temprana (PRITE)	Influencia del trabajo colegiado en la retroalimentación formativa	Lima Metropolitana
	Gestionando en tiempos del Covid-19 mediante un trabajo remoto	Callao
Gestión para el desarrollo de la profesionalidad docente en los CEBE: Promoción de la mejora de logros de los aprendizajes en los Centros de Educación Básica Especial (CEBE)	Pasión por el Perú, hacer las cosas bien	Arequipa
	Familia y comunidad, dupla de amor al servicio de la diversidad	La Libertad
	El trabajo colaborativo virtual para mejorar los aprendizajes de los estudiantes	Junín

*Fuente: Ministerio de Educación (diciembre, 2020b)*

La Tabla 2 presenta un abanico de experiencias desarrolladas en las diversas regiones del Perú, las cuales expresan el compromiso de los actores de la comunidad educativa con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## 4. ALGUNAS EXPERIENCIAS DE INTERÉS A NIVEL LOCAL

De la misma manera, en las Unidades de Gestión Local (UGEL), se vienen desarrollando acciones orientadas al fortalecimiento de la conectividad. A continuación, se presentan algunos ejemplos de gestión en las UGEL (Ministerio de Educación del Perú, 2020c).

- a. En Pasco, la UGEL Daniel Alcides Carrión adquirió radios portátiles con conexión USB, las cuales fueron distribuidas a las familias que no tienen conectividad en ocho centros poblados: Poccoc, Colquipucro, Mantacocha, Tambillo, Independencia, Puaguanca, Ocho de diciembre y Condorgaga. Esta acción permite que los estudiantes accedan a los contenidos de “Aprendo en Casa”.
- b. En Puno, en las UGEL de Carabaya, Sandia, y Crucero se han establecido convenios con las municipalidades para implementar y ampliar cobertura de las redes de internet.
- c. En la UGEL Purús (Ucayali) se gestionó con la municipalidad de la ciudad la reactivación del canal de TV Perú, logrando de esta manera que más estudiantes de las comunidades nativas de San Francisco, Balta, Cantagallo y Puerto Esperanza accedan a los programas de “Aprendo en Casa”. Es importante destacar que otras UGEL de la región Ucayali han trabajado de forma conjunta con la municipalidad para lograr la reactivación de radios que permitan la transmisión de los programas de “Aprendo en Casa”.
- d. En la UGEL Contumazá de Cajamarca se desarrolló una iniciativa orientada a la incorporación de estudiantes a la estrategia “Aprendo en Casa” El plan contempla la identificación de cada uno de los estudiantes a nivel de UGEL que no están accediendo a la estrategia para realizar las gestiones correspondientes y lograr su involucramiento.

El principal problema que dificulta la cobertura de la estrategia Aprendo en Casa en el ámbito de la provincia de Contumazá, es la ubicación de estudiantes en lugares sin conectividad o llegada de medios

de comunicación. Las acciones realizadas para revertir esta situación problemática son:

1. Distribución a cada especialista de la UGEL de un número de instituciones educativas con las indicaciones para elaborar el directorio actualizado de directivos, docentes y padres de familia.
2. Elaboración de listados de estudiantes que no tenían acceso a la estrategia Aprendo en Casa, trabajo que luego se consolidó en el ámbito de toda la UGEL.
3. Coordinaciones con todos los directivos y docentes para ubicar e incorporar a un gran número de estudiantes a la educación a distancia.
4. Sensibilización de autoridades locales y comunales, quienes se convirtieron en aliados para este proceso de incorporación de estudiantes a las clases virtuales. Gracias a esta coordinación se pudo ubicar a los estudiantes, a sus padres o familiares directos, con quienes se realizó una sensibilización y el compromiso de brindar el tiempo y el apoyo para que los estudiantes accedan a las clases virtuales.

La UGEL Contumazá está logrando incorporar a una mayor cantidad de estudiantes a la estrategia Aprendo en Casa a nivel de su jurisdicción. Del 34.3 % que no accedían en un inicio, actualmente solo un 3.5 % no accede.

## 5. REFLEXIONES, RETOS Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN SITUACIONES DE CONFINAMIENTO.

La emergencia nacional por Covid-19 ha puesto de manifiesto las grandes brechas educativas existentes en el país debido a la falta de señal de internet, televisión o radio, o a la carencia de equipos que permiten emplear esos servicios (Pablo, 2020).

Frente a esto, la estrategia “Aprendo en casa” evidencia una reacción rápida y oportuna del Ministerio de Educación (2020) con el objeto de dar continuidad al servicio educativo. Esta estrategia está dirigida a atender a estudiantes de los distintos niveles, modalidades y grados de escolaridad. Involucra en su desarrollo la aplicación de diversas herramientas y la intervención de los distintos actores de la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia, directivos, y a la comunidad misma.

Teniendo como marco esta estrategia a nivel nacional, las instancias de gestión educativa del país (regional y local) contextualizaron y complementaron la atención a los estudiantes con iniciativas regionales y locales que permiten responder a sus múltiples realidades y necesidades, con el propósito de lograr mayor equidad en la educación. Así, experiencias que tienen como objetivos disminuir la brecha digital, desarrollar actividades pedagógicas complementarias a la enseñanza de “Aprendo en casa” y, aprovechar la participación de la familia en el aprendizaje de los alumnos, son algunas de las acciones que se vienen realizando durante el presente año en la modalidad de educación a distancia.

Los resultados son halagüeños; hay muchas experiencias exitosas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), el 94,2% de la población de 6 a 11 años de edad matriculados en educación primaria reciben clases de manera virtual y el 82,1% de los/ las adolescentes de 12 a 16 años de edad matriculados en algún año

de educación secundaria reciben clases mediante medios virtuales; sin embargo, este porcentaje es inferior a las cifras del año pasado en una educación presencial.

Por otro lado, la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE, 2020) estima que la estrategia “Aprendo en Casa” ha llegado a un 95.8% de niños, niñas y adolescentes en edad escolar; de esta cifra se calcula que el 96% se encuentra en la zona urbana y el porcentaje restante en zonas rurales (Pizarro, 2020 & Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2020). Los porcentajes evidencian la atención limitada a la escuela rural, tanto hispanohablante como bilingüe. Al respecto, de acuerdo a Gómez, (2020) solo se atiende a 200 mil estudiantes de educación bilingüe de una población formada por 1 millón 200 mil niños, niñas y adolescentes que se encuentran en edad escolar. Esta atención deficiente se debe, a las brechas de telecomunicación, a la falta de acceso a luz eléctrica, antenas de radio, televisión e internet en las zonas rurales y más aún en los pueblos, comunidades campesinas o indígenas.

Asimismo, cerca de 230 mil estudiantes habrían salido del sistema educativo debido a diversos factores como económicos, falta de equipos electrónicos, falta de apoyo en casa, falta de datos móviles para la realización de las actividades de Aprendo en Casa.

Se plantean muchos retos para la optimización del servicio educativo en nuestro país en una educación presencial y a distancia; retos que pasan por la prestación de servicios básicos que permitan la mejora de la calidad de vida de los estudiantes y de sus familias, y una inserción adecuada y sostenible en el sistema educativo. Siendo “Aprendo en casa” una ayuda educativa para el aprendizaje, podría optimizarse continuando la realización de acciones como:

- ✓ Mejorar la conectividad en las zonas alejadas de los centros poblados y en las zonas rurales aprovechando la geografía y los recursos naturales de la zona para generar fuentes alternativas de energía eléctrica e instalar antenas de alta frecuencia modular, así como emplear conectividad digital.
- ✓ Aplicar políticas educativas de bienestar docente que permitan articular las actividades docentes con los recursos técnicos, materiales y financieros.

- ✓ Desarrollar programas de capacitación a directivos y docentes en ejercicio y en formación inicial para la atención a estudiantes en zonas rurales y en educación intercultural bilingüe.
- ✓ Adaptar los guiones de las clases para que los estudiantes puedan acceder a ellas en sus lenguas originarias

Quedan temas relevantes de trabajo para la mejora de la gestión educativa, tales como:

- ✓ Promover el desarrollo de comunidades de práctica descentralizadas para optimizar la gestión del conocimiento que colabore con la gestión educativa.
- ✓ Fortalecer la articulación de las diversas instancias de gestión con las municipalidades y la sociedad civil que acentúe una gestión educativa con enfoque territorial.
- ✓ Continuar involucrando a la familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos para garantizar la sostenibilidad del servicio educativo a distancia.
- ✓ Planificar estrategias de gestión en respuesta a los desafíos que supone el ingreso de un número considerable de estudiantes provenientes de colegios privados a los colegios públicos del país.

La respuesta del Sistema Educativo Peruano frente a la emergencia sanitaria nos invita a reflexionar sobre la necesidad de canalizar esfuerzos hacia una gestión educativa que promueva una educación de calidad con equidad.

## 6. REFERENCIAS

- Decreto de Urgencia N° 026-2020 – PCM (2020). Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (Covid-19) en el territorio nacional (publicado el 2020/Marzo/15). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460471-026-2020>
- Decreto Supremo N° 008-2020-SA (2020). Decreto Supremo que declara en emergencia sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días calendario y dicta medidas preventivas y control del Covid 19 (publicado el 2020/Marzo/11). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/483010-008-2020-sa>
- Educación (2020). Comunidad de Práctica de Gestión Educativa: Promoviendo el intercambio de experiencias para fortalecer la gestión del servicio educativo a distancia en el contexto de la pandemia. Portal web de Educación, nota de prensa del 7 de julio. <https://www.educacionperu.org/comunidad-de-practica-de-gestion-educativa/>
- Edugestores, Red Peruana de Gestores de Educación (2020). Minedu crea comunidad de práctica de gestión para DRE y UGEL. <https://www.edugestores.pe/minedu-crea-comunidad-de-practica-de-gestion-para-dre-y-ugel/>
- Edugestores, Red Peruana de Gestores de Educación (2020). Presentación del proyecto regional “Al son del Manguere”. <https://www.edugestores.pe/minedu-crea-comunidad-de-practica-de-gestion-para-dre-y-ugel/>
- Gobierno Regional Huancavelica (2020). Minedu crea comunidad de práctica de gestión para DRE y UGEL. DRE Huancavelica refuerza estrategia “aprende en familia” para actores educativos. Portal

web del Gobierno Regional de Huancavelica, nota de prensa del 08 de mayo. <https://www.regionhuancavelica.gob.pe/index.php/servicios/noticias/noti-mayo-2020/2389-aprende>

Gobierno Regional Loreto (2020). DREL impulsa proyecto “Suená el Manguaré” en Alto Amazonas. Portal web del Gobierno Regional de Loreto, nota de prensa del 17 de agosto. <https://www.regionloreto.gob.pe/noticias/2020/08/17/drel-impulsa-proyecto-suená-el-manguare-en-alto-amazonas>

Gomes, R. (2020). “Aprendo en casa”: Más de un millón de niños peruanos no reciben clases en su lengua materna. Recuperado de: <https://saludconlupa.com/entrevistas/aprendo-en-casa-mas-de-un-millon-de-ninos-peruanos-no-reciben-clases-en-su-lengua-materna/>

Defensoría del pueblo. (2020). La educación frente a la emergencia sanitaria. Brechas del servicio educativo público y privado que afectan una educación a distancia accesible y de calidad (27). Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Serie-Informes-Especiales-N%C2%BA-027-2020-DP-La-educaci%C3%B3n-frente-a-la-emergencia-sanitaria.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Informe técnico. *ESTADO de la Niñez y Adolescencia* (3). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_ninez-y-adolescencia-abr-may-jun2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_ninez-y-adolescencia-abr-may-jun2020.pdf)

Minedu, Ministerio de Educación del Perú (2020a). Ministro Benavides: “Aprendo en casa ha llegado para quedarse”. Portal web del Minedu, nota de prensa del 14 de julio. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/208830-ministro-benavides-aprendo-en-casa-ha-llegado-para-quedarse>

Minedu, Ministerio de Educación del Perú (2020b). Minedu premia a los 357 ganadores del Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes 2020. Portal web del Minedu, nota de prensa del 12 de diciembre.



<https://www.gob.pe/qu/institucion/minedu/noticias/320328-minedu-premia-a-los-357-ganadores-del-concurso-nacional-de-buenas-practicas-docentes-2020>

Minedu, Ministerio de Educación del Perú (2020c). Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, DIFOCA. Iniciativas de gestión de las DRE/GRE/UGEL y Gobiernos Locales en contexto de pandemia. Portal web de edutalentos, 01 de agosto. <http://www.minedu.gob.pe/gestion-descentralizada/fortalecimiento-capacidades.php>

Minedu, Ministerio de Educación del Perú (2020d). Webinar: “V Intercambio de iniciativas de gestión educativa para la educación a distancia”. Portal web de edutalentos, 30 de octubre.

Pablo, F. (2020, julio). TAREA - Asociación de Publicaciones Educativas. Retos de la educación en tiempos de pandemia, [https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Tarea100\\_02\\_Flor\\_Pablo\\_Medina.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Tarea100_02_Flor_Pablo_Medina.pdf)

Pizarro, M. (31 de marzo de 2020). Eleazar Mamami: “Aprendo en Casa” es una estrategia a la que le falta el componente rural. *Noticias SER.PE*. Recuperado de <http://www.noticiasser.pe/entrevista/eleazar-mamami-aprendo-en-casa-es-una-estrategia-la-que-le-falta-el-componente-rural>

Resolución Directoral Regional, N° 0722-2020-GRSM/DRE (2020). Aprobar la estrategia Regional Complementaria “Aprendo en familia” y el reconocimiento de los equipos técnicos regionales y locales del Ministerio de Educación (publicado el 2020/Julio/08). Recuperado de [https://www.dresanmartin.gob.pe/documentosgestion?sub\\_categoria\\_id=2&anio=0&tipo\\_documento\\_id=1&pagina=25](https://www.dresanmartin.gob.pe/documentosgestion?sub_categoria_id=2&anio=0&tipo_documento_id=1&pagina=25)

Resolución Viceministerial N° 079-2020-MINEDU (2020). Aprobar la actualización de la Norma Técnica denominada “Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2020 en las Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica” (publicado el 2020/Marzo/12). Diario Oficial El Peruano.

Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/459956-079-2020-minedu>

Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU (2020). Disponen el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones (publicado el 2020/Marzo/31). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466108-160-2020-minedu>

Resolución Viceministerial N° 090-2020-MINEDU (2020). Aprobar la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la prestación del servicio de educación básica a cargo de instituciones educativas de gestión privada, en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del Covid-19” (publicado el 2020/Abril/3). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466423-090-2020-minedu>

Resolución Viceministerial N° 093-2020-MINEDU (2020). Disposiciones para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del Covid-19 (publicado el 2020/Abril/25). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/535987-093-2020-minedu>

Resolución Viceministerial N° 094-2020-MINEDU (2020). Norma que regula la Evaluación de las Competencias de los Estudiantes de Educación Básica (publicado el 2020/Abril/26). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/541161-094-2020-minedu>

Resolución Viceministerial N° 097-2020-MINEDU (2020). Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19 (publicado el 2020/Mayo/21). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/584173-097-2020-minedu>

Resolución Viceministerial N° 133-2020-MINEDU (2020). Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2020 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica (publicado el 2020/Julio/16). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/832274-133-2020-minedu>

Resolución Ministerial N° 167-2020-MINEDU (2020). Iniciativas destacables de gestión educativa en respuesta a la emergencia sanitaria por covid-19 (publicado el 2020/Setiembre/07). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1142170-167-2020-minedu>

Unesco (2020). *La UNESCO en Perú ante la emergencia del Covid-19: una respuesta estratégica*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373740>

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (2020). Repensando la educación en la región Loreto en tiempos de pandemia. Portal web de UNAP, 30 de julio. <https://www.unapiquitos.edu.pe/contenido/opiniones/Repensando-la-educacion-en-la-region-Loreto-en-tiempos-de-pandemia.php>

# **APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS** SOBRE LA PANDEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL PERÚ

Rosa María Tafur Puente

Edith Soria-Valencia

Grupo de Investigación en Gestión Educativa  
y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP-CISE)

Pontificia Universidad Católica del Perú

Capítulo originalmente publicado en diciembre de 2021 en el libro “Educación Superior y Pandemia. Aprendizajes y buenas prácticas en Iberoamérica” (pp. 164-184). BARCELONA: EDO-SERVEIS - Universidad Autónoma de Barcelona. ISBN: 978-956-6040-26-2 <http://www.redage.org/publicaciones/educacion-superior-y-pandemia-aprendizajes-y-buenas-practicas-en-iberoamerica>

# APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS SOBRE LA PANDEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN PERÚ

La pandemia provocada por el COVID-19 ha impactado en todos los ámbitos de la actividad social, económica y educativa. En la educación, ha generado un cambio brusco, sobre todo en la educación superior, al transitar de una modalidad presencial a un escenario virtual; situación que ha puesto en evidencia las debilidades del sistema educativo (Bartolomé-Pina, 2020). Las instituciones educativas (escuelas y universidades) del mundo cerraron sus puertas el año 2020, afectando a 1.570 millones de estudiantes en 191 países (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020).

El confinamiento, como medida para contener la pandemia de COVID-19, ha llevado a un despliegue acelerado de soluciones de educación a distancia para asegurar la continuidad de los servicios educativos; sin embargo, la pandemia ha mostrado sin reparos las desigualdades educativas, visibilizándose diversos problemas, como: brechas digitales, de conectividad y de equipamiento de las entidades educativas; todo lo cual afianzó la premisa de desigualdad. En ese escenario, las características sociales y económicas de las familias se convirtieron en barreras para lograr sostener la educación durante el año 2020 (Cuenca, citado en Dussel et al., 2020).

América Latina ha sido una de las regiones más golpeadas por la pandemia, según estimaciones de diversos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). La pandemia ha tenido repercusiones inmediatas en la enseñanza superior, en particular en los estudiantes más vulnerables, acentuándose los efectos en la equidad y la calidad de la formación universitaria (UNESCO, 2020). Se han generado enormes retos y dificultades en el mundo, que ha evidenciado la necesidad de que las instituciones de educación superior aprovechen los beneficios

de las tecnologías de la información y comunicación y promuevan la ciencia, la tecnología e innovación, como parte de la formación universitaria (Guzmán, 2020; Aguirre et al., 2020, Moquillaza, 2019).

Dentro de este proceso atípico, los docentes de educación superior no estuvieron preparados para esta “nueva normalidad” y realizaron una adecuación en los procesos de enseñanza y de aprendizaje incorporando el uso de entornos virtuales, lo cual exigió mayor compromiso, autonomía y participación en la organización de sus cursos; así como de los estudiantes, quienes participaron en actividades sincrónicas y asincrónicas. Como se puede apreciar, las tecnologías de la información y la comunicación asumieron un rol protagónico en este proceso.

El presente capítulo, brinda una visión panorámica sobre la experiencia del Perú en torno a los aprendizajes y buenas prácticas en educación superior, especialmente en las universidades, en tiempos de pandemia.

## I. **NORMAS Y ORIENTACIONES GENERALES PARA LAS UNIVERSIDADES PERUANAS**

El 11 de marzo de 2020 el gobierno del Perú emitió el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, declarando en emergencia sanitaria a todo el país, inicialmente por un plazo de noventa días calendario y dictando medidas de prevención y control del COVID-19, para evitar la propagación del virus, ante el pronunciamiento de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que calificó el brote del Coronavirus (COVID-19) como una pandemia. En ese contexto, el 12 de marzo, el Ministerio de Educación, en su calidad de ente rector, indicó que las universidades públicas y privadas encargadas de brindar el servicio educativo, en todos sus niveles, suspendieran el inicio de clases y actividades lectivas (Resolución Viceministerial N° 081-2020-MINEDU).

Días después, el 15 de marzo, el gobierno dio un Decreto de Urgencia con el objeto de aprobar normas adicionales extraordinarias que permitieran adoptar las acciones preventivas y de respuesta para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario del COVID-19, en el territorio peruano; así como coadyuvar a disminuir los efectos a la economía peruana por el alto riesgo de propagación del mencionado virus a nivel nacional.

De la misma manera, se autorizó al Ministerio de Educación a establecer orientaciones normativas que permitieran a las instituciones educativas públicas y privadas, en todos sus niveles, a continuar prestando el servicio educativo utilizando mecanismos no presenciales o remotos, o bajo cualquier otra modalidad (Decreto de Urgencia, N° 026-2020); sin embargo, el 18 de marzo ante el riesgo de la alta propagación del COVID-19 en el territorio nacional, se declaró el estado de emergencia que estableció la estricta inmovilización social obligatoria, la cual limitó el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM), esta disposición fue prorrogada por los Decretos Supremos N° 051-2020-PCM, N° 064-2020-PCM y N° 075-2020-PCM.

Por su parte, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), el 27 de marzo, mediante Resolución del Consejo

Directivo N° 039-2020-SUNEDU-CD aprobó los “Criterios para la supervisión de la adaptación de la educación no presencial, con carácter excepcional, de las asignaturas por parte de universidades y escuelas de posgrado como consecuencia de las medidas para prevenir y controlar el COVID 19”. En esa línea, el 01 de abril de 2020, se emitieron las orientaciones para la continuidad del servicio educativo superior universitario en el marco de la emergencia sanitaria a nivel nacional, lo que precisó las normativas anteriores (Resolución Viceministerial N° 085-2020-MINEDU).

Lo planteado permitió resguardar la continuidad de los estudios de más de un millón de universitarios a través del uso de mecanismos de educación no presencial, y buscó proteger la accesibilidad, adaptabilidad, calidad y otras condiciones esenciales para el aprendizaje de los estudiantes.

El propósito de las medidas de la SUNEDU fue supervisar y fiscalizar el proceso educativo en las universidades. De esta manera, se garantizó la continuidad del servicio no presencial, tomando en cuenta las particularidades de cada universidad y haciendo un acompañamiento oportuno a los estudiantes y personal docente. Siguiendo estos lineamientos, las universidades que contaban con los recursos tecnológicos continuaron brindando el servicio educativo, enfrentando paralelamente el enorme reto de fortalecer las competencias digitales de los docentes (Esteban, 2020).



## 2. ACTUACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA

El impacto educativo inmediato frente a la pandemia fue el cese temporal de las actividades presenciales en las instituciones de educación básica y superior de todas las regiones del país. Según cifras estimadas, los estudiantes más afectados fueron los alumnos de formación profesional inicial quienes vieron interrumpida la continuidad de sus aprendizajes y; los estudiantes que estaban por finalizar el nivel secundario (en el Perú, culminar la secundaria, representa estar listo para iniciar sus estudios en la educación superior). Las universidades, privadas y públicas, hicieron denodados esfuerzos frente a la pandemia y desarrollaron estrategias de afronte que permitieron continuar con el servicio educativo.

A continuación, se presentan algunas acciones específicas que las universidades asumieron, a partir de la normativa de la SUNEDU, para garantizar el desarrollo de la enseñanza: I) Planificación académica, II) Desarrollo de la prestación del servicio, III) Recomendaciones relacionadas al ejercicio docente respecto de la adaptación no presencial y IV) Comunicación con los estudiantes.

- ✓ La planificación académica en las universidades permitió garantizar la continuidad del servicio educativo y consideró la planificación de las actividades académicas durante la suspensión de clases, la reprogramación y/o el plan de recuperación de clases respectivas o la adaptación no presencial de los cursos. Esta acción representó un reto tanto para los equipos docentes universitarios como para los estudiantes, quienes tuvieron que plantear un rediseño integral de los cursos que inicialmente fueron pensados y establecidos para ser impartidos de forma presencial en el aula, sin la necesaria planificación que requiere un trabajo en modalidad virtual (Ortega Ortigoza et al., 2021).

Las actividades que se desarrollaron fueron las siguientes:

- ✓ **Análisis de la capacidad institucional:**

Esta acción inicial permitió que las universidades autoevalúen aspectos referidos a las tecnologías de la información y comunicación y los mecanismos de fortalecimiento de las competencias digitales de los docentes y de los estudiantes.

Responder al desarrollo de clases en modalidad virtual exigió que las universidades garantizaran lo siguiente: i) contar con una plataforma o aula virtual, ii) tener el soporte administrativo necesario para el funcionamiento efectivo y continuo, iii) conocer la disponibilidad de acceso a internet de los docentes y estudiantes en sus hogares, iv) conocer el uso de herramientas pedagógicas basadas en una metodología para la enseñanza de clases no presenciales, según el tipo de curso y, v) asegurar el desarrollo de competencias de acuerdo al perfil profesional de la disciplina.

### ✓ **Reprogramación académica:**

A partir del análisis y la revisión exhaustiva de los planes de estudio y sílabos de los cursos, las universidades identificaron aquellos que se podían impartir solo de forma presencial, a fin de que fueran incluidos en el plan de recuperación de clases o en todo caso, trasladados a otro ciclo o periodo académico.

Es importante destacar que el análisis sobre las adaptaciones no presenciales tuvo en consideración la naturaleza particular de cada curso, tomando en cuenta las actividades teóricas y prácticas o los requerimientos, en el caso de las prácticas de laboratorio y salidas de campo. Asimismo, esta etapa consideró la evaluación de estrategias educativas que fueran pertinentes a la prestación no presencial del servicio. En razón de lo expuesto,

- ✓ Los cursos que no necesitaban la presencialidad se apoyaron en el desarrollo de la gestión del propio aprendizaje del estudiante, considerando la complejidad y exigencia de ellos.
- ✓ Los cursos que necesitaban presencialidad por requerir laboratorios, salidas al campo o un ambiente especializado, no se ejecutaron en atención a las medidas dispuestas para la prevención y control del COVID-19. Estos cursos no se adaptaron a la condición no presencial.
- ✓ De acuerdo con la norma brindada por la SUNEDU, los cursos que necesitaban cierta presencialidad, como el caso de aquellos que requerían el uso de laboratorios de cómputo, contaron con la posibilidad de coordinar con la gestión administrativa de laboratorios, el uso de las instalaciones respectivas.
- ✓ Para el desarrollo de los cursos se exigió el incorporar una guía de aprendizaje que orientó a los estudiantes respecto al logro de

las competencias. Para ello, la SUNEDU estableció que la guía de aprendizaje considerara la identificación de los aprendizajes esenciales, que permitiera evaluar la correspondencia con los logros, según el modelo educativo que cada universidad planteó.

✓ **Desarrollo de la prestación del servicio.**

Una vez que cada universidad determinó la adaptación no presencial del servicio educativo, se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Se verificó que los estudiantes a los que se dirigió el servicio virtualizado contaran con las herramientas tecnológicas y equipos que les permitieran acceder al aprendizaje virtual. Esta preocupación se acrecentó con los datos que proporcionó el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021).

**Tabla 1**

Perú: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia

Área de residencia	Ene - Feb - Mar 2020/P		Ene - Feb - Mar 2021/P		Variación absoluta (puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
<b>Total</b>	<b>35,6</b>	<b>40,1</b>	<b>34,4</b>	<b>47,1</b>	<b>-1,2</b>	<b>7,0</b> ...
Lima Metropolitana 1/	52,9	62,9	50,2	63,3	-2,7	0,4
Resto urbano 2/	38,3	40,5	38,1	52,5	-0,2	12,0 ...
Área rural	7,5	5,9	7,2	13,2	-0,3	7,3 ...

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)*

Como se observa en la Tabla 1, con relación al servicio de Internet, el 63,3% de los hogares de Lima Metropolitana disponen de este servicio, el 52,5% del resto urbano y solo el 13,2% de los hogares del área rural, lo cual es un indicador de preocupación.

Comparando los resultados del año 2021 con similar trimestre del año anterior (2020), el servicio de Internet a nivel nacional se incrementó en 7,0 puntos porcentuales. De esta manera, se observa un incremento de 0,4% en los hogares de Lima Metropolitana, 12,0% en el resto urbano y 7,3% en el área rural. Según el área de residencia, el 50,2% de los hogares de Lima

Metropolitana disponen por lo menos de una computadora, en el resto urbano es el 38,1% y en los hogares rurales el acceso a la computadora se registra en 7,2% (INEI, 2021).

Frente a los inconvenientes de los alumnos que no contaron con las herramientas necesarias para recibir el servicio virtualizado, las universidades brindaron alternativas de atención. Estas soluciones fueron: la reprogramación de los cursos y la flexibilización del cronograma de actividades.

- ✓ Una vez iniciadas las clases virtuales, las universidades realizaron el seguimiento y monitoreo de las actividades académicas virtualizadas por parte de los docentes. De la misma manera, los orientaron y capacitaron para el desarrollo de la planificación académica.

Un desafío de la modalidad virtual en este contexto se centró en las expectativas de los estudiantes sobre los procesos de aprendizaje, pues la modalidad presencial brindaba distintas interacciones sociales que resultaban difíciles de replicar en una modalidad virtual; tal es el caso de la relación de los estudiantes con sus pares y docentes (antes, durante y después de las clases presenciales). Estos espacios de intercambio, sumado al desarrollo de actividades culturales y académicas en las universidades, ayudaban a establecer motivación y confianza interpersonal (Benites, 2021).

- ✓ Cada universidad asumió la responsabilidad de revisar, adecuar y/o adaptar el contenido de los sílabos de los cursos para asegurar la pertinencia de las actividades a desarrollar de manera virtual. De igual manera, las universidades brindaron lineamientos respecto a las metodologías y recursos apropiados para el logro de los resultados de aprendizaje (Ortega Ortigoza et al., 2021).
- ✓ De acuerdo con la solicitud de SUNEDU, se elaboró una guía de aprendizaje que brindó orientaciones respecto a lo siguiente: i) uso de la plataforma educativa y sus herramientas, ii) las actividades a realizar, iii) la organización del tiempo, iv) metodologías y v) sistema de evaluación.
- ✓ Para el desarrollo del servicio educativo no presencial, se consideraron como objetos de aprendizaje idóneos, los siguientes:
  - Presentaciones multimedia de contenidos (videos, audios, etc.)
  - Desarrollo de contenidos, mediante archivos multimedia.

- Guías visuales o auditivas que facilitaron la comprensión del estudiante (mapas mentales, cuadros, etc.)
  - Uso de foros u otros recursos que permitieran el debate.
  - Espacios para comunicación síncrona o asíncrona con el docente.
  - Evaluación automatizada, o entrega de evaluaciones.
  - Previsión de normas y/o herramientas de control para garantizar la originalidad de los trabajos.
- ✓ Un aspecto relevante en este proceso fue el fortalecimiento de las competencias digitales de los docentes y del personal de apoyo, como los tutores o guías. Se realizaron capacitaciones, asesorías, acompañamientos, entre otras actividades.
- ✓ Se brindaron cursos de inducción, soporte y apoyo a los estudiantes para que accedieran a los contenidos de los cursos virtualizados y conocieran el uso adecuado de las herramientas virtuales de la plataforma o aula virtual de su respectiva universidad.
- ✓ **Respecto de los docentes, se realizó lo siguiente:**
- Se verificó que contaran con la debida preparación para brindar el servicio educativo superior universitario de manera virtualizada. Para tal fin, los docentes establecieron el proceso de aprendizaje considerando las competencias / objetivos, las actividades académicas teóricas o prácticas a realizarse de forma no presencial, su duración y metodología de aprendizaje, y los recursos educativos que fueran necesarios para su ejecución.
  - Se implementaron estrategias de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes universitarios brindando retroalimentación, lo cual permitió que reconocieran sus logros y los aspectos a mejorar.
  - Se adaptaron de forma no presencial las evaluaciones a fin de acreditar los aprendizajes requeridos.
  - Se capacitó a los docentes para que conocieran el uso de la plataforma virtual seleccionada por su universidad para la provisión del servicio educativo.
  - Se brindó acceso disponible a bibliotecas digitales reconocidas.

### ✓ **Recomendaciones relacionadas al ejercicio docente respecto de la adaptación no presencial**

La experiencia vivida por las universidades durante el estado de emergencia permite mostrar que el proceso de adaptación a la modalidad virtual fue muy complejo (Ortega Ortigoza et al., 2021). Trasladar una actividad docente presencial a una virtual, representó mucha exigencia y compromiso de los docentes para garantizar que el servicio brindado a los estudiantes fuera de calidad. Por ello, es importante presentar las actividades que realizaron en el cumplimiento del ejercicio de su labor:

#### ✓ **Identificaron las competencias para los cursos.**

Los docentes tuvieron que revisar sus cursos, identificar las competencias correspondientes y los contenidos necesarios. Luego, organizaron las unidades y las sesiones respectivas.

#### ✓ **Diseñaron la estructura para cada una de las unidades de los cursos.**

El diseño de las unidades consideró la elaboración de actividades con recursos didácticos idóneos. De acuerdo con las disposiciones, las exposiciones de contenidos de clase fueron grabadas mediante videos, las cuales luego fueron publicadas en el entorno virtual de cada universidad. Asimismo, se desarrollaron sesiones sincrónicas con los estudiantes.

#### ✓ **Presentaron el curso y su organización.**

Para el desarrollo eficiente de cada materia los docentes empezaban su curso con una breve presentación, lo cual permitió que los estudiantes tuvieran un contacto inicial de confianza con el docente. Asimismo, explicaban cómo estaba configurado e informaban sobre su estructura para que los estudiantes se situaran en el espacio virtual y conocieran las competencias a lograr, las evidencias de aprendizaje a evaluar y los instrumentos de evaluación.

La presentación del curso también garantizaba que los docentes brindaran explicaciones precisas sobre cada una de las actividades, individuales o grupales, propuestas y sus características. Finalmente, se presentaban las técnicas e instrumentos de evaluación, brindando para ello, los criterios respectivos.

✓ **Desarrollaron las actividades a través de una plataforma virtual:**

- Los docentes planificaron actividades de forma asíncrona como síncrona y tomaron en cuenta la conectividad y acceso a las tecnologías de la información de sus estudiantes.
- El foro fue un espacio para actividades asíncronas que permitió valorar, de forma detallada, los aportes y desempeños de cada estudiante, a partir de las propuestas docentes.
- Se plantearon actividades con simuladores, laboratorios virtuales o remotos que generaron experiencias significativas en los estudiantes.
- Es importante destacar que un componente fundamental fue el acompañamiento al alumno para realizar las actividades propuestas.

En este marco, es preciso valorar el compromiso, tanto de estudiantes como de docentes, quienes inicialmente mostraron altos déficits en torno a los conocimientos tecnológicos, lo cual aletargó el proceso de la (re) adaptación hacia un modelo evaluativo de carácter digital y la necesidad de incrementar las competencias y herramientas digitales de la comunidad universitaria (Paredes-Chacín et al., 2020).

✓ **Evaluaron las actividades virtualizadas:**

- Los docentes determinaron el tipo de evidencia necesaria para las evaluaciones y la manera más efectiva y eficaz para hacerlo. Las evaluaciones guardaron relación con las competencias correspondientes.
- Registraron las evidencias de aprendizaje de los estudiantes de forma progresiva según las unidades, para garantizar el logro de las competencias de los cursos virtualizados.
- Seleccionaron metodologías e instrumentos de evaluación adecuados en función de las evidencias.
- Utilizaron herramientas de autoevaluación y coevaluación en el curso, para brindar a los estudiantes diversas posibilidades en la evaluación.

✓ **Comunicación con los estudiantes:**

Durante la suspensión de las clases y actividades lectivas presenciales,

las universidades estuvieron en constante comunicación con sus estudiantes brindando información sobre lo siguiente:

- ✓ La modificación del calendario académico y el plan de recuperación de clases.
- ✓ La planificación establecida respecto de la adaptación no presencial de los cursos, según el calendario académico.
- ✓ La cantidad de horas de dedicación que se requerían para concretar el total de actividades del curso virtualizado, de acuerdo con el sílabo.
- ✓ La plataforma virtual a través de la cual se brindó el servicio educativo.
- ✓ Medidas dispuestas para la adaptación no presencial de los cursos.

### **3. EL BACHILLERATO AUTOMÁTICO: NORMA EXCEPCIONAL FRENTE A LA PANDEMIA**

El 2 de mayo del presente año, por disposición del Congreso de la República, se publicó en el Diario Oficial El Peruano la Ley N° 31183, por la cual se permite obtener el grado de bachiller de forma automática a todos aquellos estudiantes que hayan aprobado los estudios de pregrado en las escuelas profesionales, universidades públicas y privadas durante los años 2020 y 2021. Cabe señalar que esta disposición tiene carácter provisional y constituye una excepción al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Universitaria (Ley N° 31183, 2021).

Ante lo mencionado, es importante tener presente que La Ley Universitaria 30220 exige, para la obtención del grado de bachiller, haber culminado el plan de estudios, la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa. Sin embargo, con la aprobación de la Ley 31383, Ley de Bachillerato Automático, se incorporó una disposición temporal para que los estudiantes universitarios puedan acceder al grado de bachiller sin la necesidad de presentar los requisitos mencionados líneas arriba.



## 4. ACTUACIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La presencia de la pandemia aceleró la adopción de tecnologías digitales en la educación superior. En el Perú, muchas universidades ya habían iniciado este proceso; pero, el confinamiento decretado por el gobierno determinó que el tránsito de la modalidad presencial a la modalidad virtual se hiciera de forma drástica generando ventajas, desventajas e incrementando las brechas de acceso a la población estudiantil más vulnerable.

Es importante reconocer que las tecnologías digitales brindan múltiples oportunidades para docentes y estudiantes; sin embargo, este proceso exige el fortalecimiento de competencias tecnológicas en los actores implicados, de tal manera que se promuevan gratas experiencias de aprendizaje. El año 2020, ha configurado un nuevo modelo de práctica universitaria que ha trascendido a la emergencia, pues más que la implementación de una estructura de educación en línea se está desarrollando un proceso de educación remota emergente, todo lo cual nos presenta una educación con características y metodologías pedagógicas distintas a las presenciales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020). Lo planteado perfila una modalidad blended learning que combina la presencialidad con la virtualidad.

Frente a lo expuesto, el Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional [PMESUT], el cual fue creado tras la suscripción de un contrato entre el Gobierno del Perú y el BID, dispuso las medidas para que las entidades públicas y privadas suspendan las actividades educativas.

En estas circunstancias, el Ministerio de Educación emitió la Resolución Viceministerial N° 085-2020- MINEDU (2020), la cual, junto a la Resolución del Consejo Directivo N° 039-2020-SUNEDU-CD (2020), aprobaron los criterios para definir cómo se estaba desarrollando la adaptación de la educación no presencial, con el fin de coadyuvar a la continuidad de la prestación del servicio de educación universitaria.

Ante esta situación, en el marco de una emergencia sanitaria nacional, el Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional (PMESUT), promovió el Programa de Apoyo al Diseño e Implementación de Estrategias para la Continuidad del Servicio Educativo Superior de las Universidades Públicas.

Este programa buscó asegurar la continuidad, accesibilidad y adaptabilidad del servicio educativo superior de las universidades públicas, llegando hasta 52 universidades en actividad, licenciadas, con licencia institucional en trámite o con licencia institucional denegada, las que optaron por implementar la adaptación de la educación no presencial de asignaturas, como consecuencia de las medidas para prevenir y controlar el COVID-19 en nuestro país.

Para tal fin, PMESUT, contrató los servicios de ocho (8) organizaciones especialistas en la temática, las cuales brindaron: a) asistencia técnica para analizar la capacidad institucional de la universidad y desarrollar el proceso de educación no presencial, b) asesoramiento para la reprogramación académica, c) implementación de cursos y capacitaciones virtuales para docentes, estudiantes y personal técnico de apoyo para desarrollar el proceso de educación no presencial, d) asistencia técnica para la implementación de cursos virtuales y e) asistencia técnica para el establecimiento del sistema de monitoreo de los cursos virtuales y diseño de los instrumentos de evaluación del conjunto de actividades virtualizadas.

El servicio se realizó a nivel nacional de manera virtual, y contó con la conformidad de la Oficina de Fortalecimiento de Gestión de las Instituciones de Educación Superior del PMESUT, para validar su cumplimiento. A continuación, en la tabla 2 se presenta la relación de las 52 universidades que fueron beneficiadas con el programa de apoyo (Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional [PMESUT], 2020).

**Tabla 2.**

Universidades públicas ganadoras del Programa de Apoyo al Diseño e Implementación de Estrategias para la Continuidad del Servicio Educativo Superior de las Universidades Públicas

<b>1. AMAZONAS</b>	<b>14. LAMBAYEQUE</b>
1. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	28. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
2. Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua	<b>15. LIMA</b>
<b>2. ANCASH</b>	29. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	30. Universidad Nacional de Ingeniería
4. Universidad Nacional del Santa	31. Universidad Nacional Agraria la Molina
<b>3. APURÍMAC</b>	32. Universidad Nacional Federico Villarreal
5. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	33. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
6. Universidad Nacional José María Arguedas	34. Universidad Nacional osé Faustino Sánchez Carrión
<b>4. AREQUIPA</b>	35. Universidad Nacional Tecnológica de lima sur
7. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa	36. Universidad Nacional de Barranca
<b>5. AYACUCHO</b>	37. Universidad Nacional de Cañete
8. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	38. Universidad Nacional de Música
9. Universidad Nacional de Huanta	<b>16. LORETO</b>
<b>6. CAJAMARCA</b>	39. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
10. Universidad Nacional de Cajamarca	40. Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas
11. Universidad Nacional de Jaén	
12. Universidad Nacional de Chota	
<b>7. CALLAO</b>	<b>18. MOQUEGUA</b>
13. Universidad Nacional del Callao	43. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
<b>8. CUSCO</b>	<b>19. PASCO</b>
14. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	43. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
15. Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba	
16. Universidad Nacional Diego Quispe Tito	<b>20. PIURA</b>
<b>9. HUANCAVELICA</b>	44. Universidad Nacional de Piura
17. Universidad Nacional de Huancavelica	45. Universidad Nacional de Frontera
18. Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo	<b>21. PUNO</b>
<b>10. HUÁNUCO</b>	46. Universidad Nacional del Altiplano
	47. Universidad Nacional de Juliaca

19. Universidad Nacional Agraria de la Selva	22. SAN MARTÍN
20. Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco	48. Universidad Nacional de San Martín
21. Universidad Nacional Daniel Alomía Robles	23. TACNA
11. ICA	49. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
22. Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica	24. TUMBES
12. JUNÍN	50. Universidad Nacional de Tumbes
23. Universidad Nacional del Centro de Perú	25. UCAYALI
24. Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa	51. Universidad Nacional de Ucayali
25. Universidad Nacional Autónoma	
13. LA LIBERTAD	52. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía
26. Universidad Nacional de Trujillo	
27. Universidad Nacional Ciro Alegría	

*Fuente:* Oficina de Fortalecimiento de Gestión de las IES del Ministerio de Educación del Perú.

Durante el año 2020, el PMESUT logró el fortalecimiento de la gestión institucional de las universidades, a través de fondos concursables. De acuerdo con su Memoria anual, se han trabajado varias líneas de acción con importantes resultados; siendo las más relevantes: a) Desarrollo de competencias de la gestión de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación y, b) desarrollo de las competencias digitales y capacitación en virtualización de cursos para los docentes, estudiantes y personal de apoyo (Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional [PMESUT], 2020).

Es evidente el esfuerzo que realiza PMESUT en beneficio de la educación superior; sin embargo, es importante destacar que el sistema universitario peruano antes de la pandemia se encontraba inmerso en una etapa crucial caracterizada por tres situaciones: 1) el impulso privatizador orientado a la masificación de la matrícula, 2) la heterogeneidad en el acceso a las universidades, la cual tenía efectos en los resultados de la

empleabilidad e investigación, y 3) un proceso de reforma universitaria que se había implementado para asegurar la adecuada regulación y gobernanza, lo cual empezó a tener efectos en la cantidad y calidad de la oferta educativa (Benites, 2021).

### ✓ Impactos en la matrícula y la deserción

La modalidad virtual continúa representando un desafío en la educación universitaria, más aún en tiempo de crisis donde las dificultades económicas se acentúan y no permiten asumir los costos académicos (Arias-Ortiz et al., 2021). Esta situación en el Perú trajo como consecuencia una reducción en la matrícula y un aumento de la deserción; sin embargo, es importante considerar que otro factor que ha intervenido en esta disminución ha sido el caso de las universidades con licencia denegada por SUNEDU (Benites, 2021).

La tabla 3 presenta las cifras de alumnos matriculados el año 2020 en universidades públicas y privadas.

**Tabla 3**

Matrícula en educación universitaria según tipo de gestión (pública y privada), 2019 – 2020.

	MATRÍCULA TOTAL		REDUCCIÓN (%)
	2019 <sup>22</sup>	2020 <sup>23</sup>	
UNIVERSIDADES PÚBLICAS	194970	175546	10.0
UNIVERSIDADES PRIVADAS	1011167	740949	26.7
TOTAL	1206137	916495	24.0

Fuente: Tomado de Benites, 2021.

En el año 2020 se alcanzó un total de 916 495 estudiantes universitarios matriculados y se apreció una reducción de 289 642 estudiantes respecto del año anterior, lo cual representa un 24%. Asimismo, se observa que las universidades privadas tuvieron una reducción de 26.7% de estudiantes.

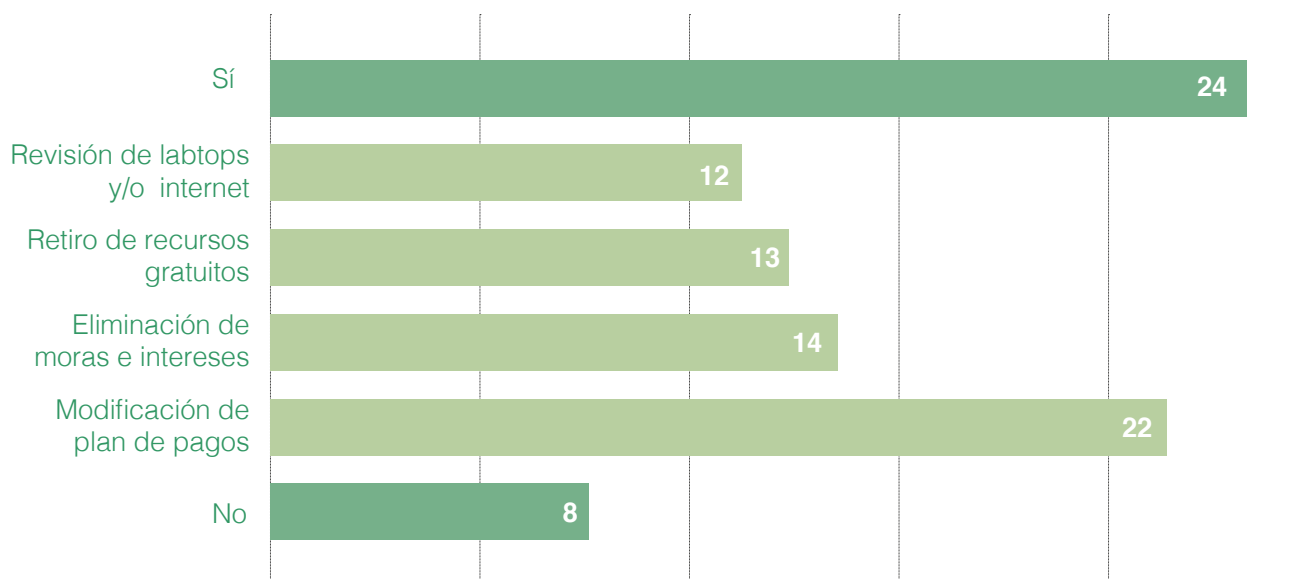
Es necesario comentar que, en términos económicos, la pandemia significó para las universidades inversiones no previstas para implementar

la educación en línea, principalmente en equipos, softwares y servicios de comunicación, y de esta manera, ejecutar las actividades de teletrabajo para los docentes y personal administrativo. A esta situación, se sumó el apoyo a los estudiantes de bajos recursos económicos a quienes se les brindó equipos para mejorar su conectividad. Lo señalado obligó a las universidades a generar un recorte de los presupuestos en las áreas administrativas y académicas (Figallo et al., 2020).

Uno de los grandes problemas por los que atravesó la universidad privada con la disminución de la matrícula y la deserción, fue la reducción drástica de los ingresos de rentas y servicios; por ello, tuvieron que implementar distintas medidas en torno a la reducción de la brecha de conectividad, el retiro de cursos, la eliminación de moras e intereses; y la modificación del plan de pagos. Muchas de las universidades brindaron la facilidad de variar el plan de pagos y, en menor medida, se brindaron recursos a los alumnos para reducir la brecha de conectividad (ver figura 1).

**Figura 1**

Medidas de apoyo para alumnos en las universidades privadas



*Nota: En total, son 33 universidades privadas licenciadas por SUNEDU en el Perú que han iniciado clases virtuales y, de acuerdo con la revisión de las páginas web y Facebook oficiales, 32 de ellas informaron sobre las medidas de apoyo que están brindando a sus estudiantes (incluso 17 presentaron más de una forma de ayuda), a excepción de una universidad que no publicó información al respecto.*

*Fuente: Tomado de Figallo et al., 2020.*

A partir de los datos presentados, es evidente que el año 2021 representa un año de múltiples desafíos para las universidades.

## 5. ACTUACIONES SOBRE LAS VINCULACIONES CON EL ENTORNO

Distintas universidades del país vienen realizando acciones en favor de la comunidad educativa, así como de la sociedad en su conjunto como respuesta a la pandemia. Entre ellas, 22 universidades que conforman la Red Peruana de Universidades [RPU] (2020) vienen desarrollando:

- ✓ Campañas de intervención informativas sobre los métodos de prevención ante el COVID-19, dirigidas a los ciudadanos de las regiones de influencia de las universidades, a través de simposios, conferencias, transmisiones en vivo y notas de prensa, entre otras acciones.
- ✓ Campañas mediáticas sobre salud física y mental en tiempos de cuarentena
- ✓ Préstamos de laboratorios y equipos universitarios de las universidades en favor de la realización de diagnósticos del COVID-19 por parte del Ministerio de Salud.
- ✓ Participación de docentes de las universidades en los comités de emergencias de distintas regiones, a fin de contribuir en la estrategia de prevención y contención por la pandemia.
- ✓ Donación de víveres, material de limpieza y mascarillas a miembros de comunidades de las regiones en situación de vulnerabilidad.
- ✓ Apoyo de profesionales de la salud en consultas a distancia para personas con síntomas de COVID-19.
- ✓ Disponibilidad de autobuses para el traslado del personal de salud.
- ✓ Además, se están realizando proyectos de investigación al servicio de la prevención y de la atención de personas con COVID-19; tales como:
- ✓ Diseño de respiradores mecánicos de emergencia para asistir a pacientes que presentan el COVID-19.

- ✓ Elaboración y donación de protectores faciales para el personal de salud de los hospitales.
- ✓ Elaboración y donación de equipos médicos para el tratamiento de pacientes hospitalizados por COVID-19.
- ✓ Elaboración de cámaras de desinfección química contra el agente patógeno del COVID-19 en distintas regiones del país.
- ✓ Apoyo en la elaboración de un prototipo de cámara de desinfección contra el agente patógeno del COVID-19.
- ✓ Replicación de un respirador manual mecánico para asistir a pacientes que presentan COVID-19.
- ✓ Reparación de ventiladores mecánicos de los hospitales.

Estas colaboraciones desinteresadas de parte de las universidades han servido para atender a los pacientes con COVID-19 en las distintas regiones del país. Así, las acciones ofrecidas se complementan con acciones de distinta índole en favor de las comunidades universitarias:

#### ✓ **Apoyo a la salud física de las personas que conforman las comunidades universitarias**

La inactividad física es un problema de salud pública a nivel mundial y con la presencia de la pandemia, esta situación se agudizó. En el Perú, el estado de emergencia sanitaria, establecido por el gobierno, obligó a enfrentar diversos desafíos laborales, siendo uno de ellos el teletrabajo como alternativa laboral, el cual generó una vida sedentaria, privada de actividad física (Horna et al., 2021). Los estudiantes universitarios recibieron las clases de manera virtual, lo cual aumentó el sedentarismo y los riesgos de salud (Oré et al., 2021), motivo por el cual, se implementaron las “pausas activas” dentro del desarrollo de las sesiones sincrónicas, con la finalidad de brindar ejercicios de movimiento que permitan a los alumnos y docentes realizar actividades físicas.

#### ✓ **El ámbito psicosocial y emocional**

El COVID-19 ha generado múltiples consecuencias en la salud mental de las personas, favoreciendo la presencia de la ansiedad y los problemas de salud mental (Chamarro, 2020).



Los efectos de la pandemia causada por el SARS-Cov-2, ha cambiado el estilo de vida de los estudiantes universitarios. Un reciente estudio realizado con jóvenes estudiantes de una universidad privada en el Perú, da cuenta que, debido al aumento de los contagios, se ha podido observar en estudiantes y catedráticos síntomas de temor ante la muerte, soledad, tristeza, angustia, ansiedad por la salud. Asimismo, se muestra susceptibilidad en la capacidad para tomar decisiones racionales y adoptar comportamientos acordes a la situación (Suysuy & Chávarry, 2021). La emergencia sanitaria, ha ocasionado que los docentes y estudiantes muestren estados de ansiedad e inseguridad, afectando el desarrollo académico.

Sumado a lo anterior, está el drama ante la pérdida, en algunos casos, de familiares a consecuencia del contagio; así como, el asumir la atención y cuidado del hogar o conciliar la vida laboral con la académica, en el caso de aquel alumnado que ha tenido que llevar a cabo tareas de teletrabajo o de trabajo presencial. Lo señalado ha evidenciado que la salud mental en tiempos de pandemia afecta el comportamiento y la inteligencia emocional de cada estudiante y docente. Ante ello, distintas universidades han puesto en marcha la atención psicológica y médica telefónica y virtual, previa inscripción del interesado.

De acuerdo con lo anterior, la pandemia por el COVID-19 ha generado en las comunidades universitarias incertidumbre y un desafío mayúsculo.

## 6. LA PREPARACIÓN PARA EL RETORNO A LAS UNIVERSIDADES: OPORTUNIDADES Y COMPROMISOS

El MINEDU se encuentra trabajando en un retorno seguro a clases y el fortalecimiento de la educación superior. En ese sentido, la nueva Ley de Organización y Funciones (LOF) del MINEDU, que establece la creación del Viceministerio de Educación Superior, fortalecerá la rectoría del ministerio en materia universitaria, así como las relaciones con SUNEDU y las instituciones de educación superior.

El avance de la vacunación en las diversas regiones del país permite avizorar un pronto retorno a las universidades, el cual deberá ser gradual. Este paso hacia la presencialidad demanda ciertos compromisos y normas que cada universidad tendrá que adoptar y respetar.

De acuerdo con los primeros avances señalados por el MINEDU, el proceso de retorno debe considerar el desarrollo de las clases universitarias, la convivencia en los campus, el debido distanciamiento social, el respeto por el aforo reducido de los espacios, el uso correcto de mascarillas y asegurar la presencia en las universidades de personas vacunadas (docentes, estudiantes, personal administrativo). Lo mencionado garantizará un retorno seguro a las universidades.

A partir de lo expuesto, cada universidad en estos momentos está construyendo su plan de retorno que exige preparar las instalaciones y asegurar las compras de equipos y materiales que permitan adaptar los campus universitarios a la coyuntura actual. En esa línea, otro aspecto no menos importante en el retorno, es garantizar que la innovación docente continúe siendo el eje de la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes, en modo presencial y en modo virtual.

La llamada “nueva normalidad” plantea retos que deben superarse para lograr que el retorno a las clases presenciales sea un proceso exitoso que asegure el bienestar de las comunidades universitarias.

## 7. ALGUNAS EXPERIENCIAS DE INTERÉS

De la misma manera, en este periodo de tiempo se han desarrollado experiencias importantes en distintas universidades en favor de los miembros de las comunidades educativas. Algunas de ellas, desarrolladas en la Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], son:

### ✓ **Acompañamiento psicológico a estudiantes y docentes: apoyo psicológico en línea**

Considerando los efectos negativos que genera la crisis sanitaria y el aislamiento social obligatorio, como la ansiedad, depresión, frustración e irritabilidad, la Pontificia Universidad Católica del Perú brinda un servicio en línea de apoyo y acompañamiento psicológico para los estudiantes, docentes y predocentes de la comunidad universitaria. El servicio es opcional y gratuito.

### ✓ **Acompañamiento a estudiantes**

Se ha encontrado que los estudiantes experimentan sentimientos de desesperanza por el futuro, sobre todo aquellos que están terminando sus carreras y se preguntan sobre las oportunidades laborales que tendrán, pues observan un futuro muy incierto. Asimismo, otro hallazgo alarmante es la sobrecarga de información y carga académica los cuales también son factores causantes del aumento de estrés y ansiedad en la comunidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2021a).

Ante ello, el servicio virtual de Acompañamiento Psicosocial, de la Oficina de Servicio de Orientación al Estudiante (OSOE), brinda los primeros auxilios psicológicos a los estudiantes que lo solicitan: se escuchan sus necesidades, se observa en conjunto la situación y los recursos con los que cuentan, y se les conecta con otras instancias de la Universidad como parte de una red de apoyo integral de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES), en los aspectos académico, emocional y social.

El servicio fue creado el año 2020 y emplea diversos medios de comunicación; Hangouts, correo electrónico y/o chat, pero siempre procura que la sesión sea a través de videollamada. Este servicio es un espacio de contención de atención integral y de bienestar psicosocial (PUCP, 2021a).

### ✓ Acompañamiento a docentes y predocentes

Además del aislamiento social obligatorio, los profesores también están pasando por experiencias nuevas que requieren una mayor demanda de su parte, como virtualizar sus cursos y brindar una educación a distancia que mantenga la calidad y exigencia características de la PUCP. Ante ello, el Departamento Académico de Psicología, en coordinación con la Dirección Académica del Profesorado (DAP) de la Universidad, brindan un servicio de apoyo psicológico en línea a los docentes y predocentes que lo requieran, a través de un equipo de 14 psicólogas (PUCP, 2021a).

El apoyo psicológico dirigido a docentes se basa en tres principios del modelo de primeros auxilios psicológicos: escuchar, observar y conectar; e implica que la persona se sienta escuchada, se examina su problemática, necesidades y recursos, y se plantea alternativas de solución. Para la universidad es indispensable el cuidado emocional de los docentes y predocentes, miembros importantes de la comunidad universitaria. El apoyo psicológico en línea considera un máximo de tres sesiones. Cada sesión tiene una duración aproximada de 45 minutos.

### ✓ Pausas activas

Se define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. Ello incluye las actividades realizadas al trabajar, jugar y viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas.

En ese sentido, las pausas activas constituyen un conjunto de ejercicios físicos desempeñados por los trabajadores, y actúan de forma preventiva y terapéutica, no producen desgaste porque son de corta duración, y el trabajo es desarrollado haciendo hincapié en los estiramientos y en compensación de las estructuras más afectadas en las tareas operativas diarias. Los ejercicios se realizan en las oficinas con la misma ropa de trabajo, pues se trata de una gimnasia que exige unos 8 a 10 minutos (PUCP, 2021b).

Frente a la pandemia, el principal enemigo de la salud de las personas ha sido y es el sedentarismo. Por ello, la inserción de las pausas activas ha permitido promover la actividad física como hábito de vida saludable y reducir el riesgo cardiovascular. Estos breves períodos de descanso disminuyen la sensación de agotamiento mental, y aumentan

la productividad y el desempeño del docente, estudiante y personal administrativo. Los ejercicios rompen las rutinas de trabajo y, reactivan a la persona, física e intelectualmente pues mejoran la concentración en la tarea (PUCP, 2021b).

Esta iniciativa la vienen desarrollando profesores de la Oficina de Servicios Deportivos de la DAES, con muy buena acogida en la universidad.

### ✓ **Plan conectividad de la PUCP**

El primer semestre académico de 2020 la Pontificia Universidad Católica del Perú puso en marcha el plan conectividad que permitió repartir más de 5000 módems durante las primeras semanas de la cuarentena, a los estudiantes económicamente vulnerables. Cabe anotar que este reparto se extendió a los docentes, jefes de práctica y personal administrativo.

El fondo de conectividad benefició a 5000 alumnos, a quienes se les proporcionó recargas automáticas de internet mensualmente y recargas adicionales si lo requerían. El Fondo de conectividad brindó acceso gratuito e ilimitado a Zoom, Paideia, Google Meet, WhatsApp, Skype y Webex, además de 20 GB mensuales de internet a estudiantes, docentes y trabajadores de la universidad, ampliando su apoyo a los alumnos ingresantes que evidenciaron limitaciones económicas (PUCP, 2020).

El presente año 2021, el Fondo Conectividad PUCP aumentó a 30 GB los datos de navegación en Internet para todos los beneficiarios de este servicio. A las 6,000 personas ya registradas se suman 1,500 vacantes que, en esta primera etapa, serán ofrecidas a los cachimbos (PUCP, 2021c).

Asimismo, se proporcionan recargas a los celulares de los alumnos que viven en provincias, puesto que en muchos casos el celular es el medio que emplean para conectarse a la universidad.

En el 2020 también se desarrolló un plan de contingencia consistente en:

- ✓ Reclasificaciones de los estudiantes en las escalas de pensiones según sus necesidades.
- ✓ Becas de solidaridad a los estudiantes que perdieron a sus padres.
- ✓ Descuentos en el valor del crédito de estudios que iban del 18% al 68% según la necesidad del estudiante.

- ✓ Ampliación del periodo de retiro de los cursos tanto académico como económico. Un 5% del alumnado (1500 estudiantes) se retiró de cursos.
- ✓ **La investigación unida a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

Una estrategia de respuesta a la emergencia sanitaria que viene desarrollando la PUCP desde el año pasado en favor de los grupos más vulnerables del país es el desarrollo de proyectos de investigación y de emprendimiento. Algunos de los productos, que vienen siendo donados a distintas regiones son:

- ✓ Ventiladores mecánicos a bajo costo para pacientes con COVID-19 con conexión wifi a fin de que el médico pueda monitorear al paciente.
- ✓ Máscaras Snorkel (de buceo) adaptadas para tratar a los pacientes con COVID-19.
- ✓ Aplicación móvil que permite construir la mayor base de datos de pacientes
  - COVID en el país: registra síntomas, evolución de la enfermedad y las personas con quienes el paciente tuvo contacto.
- ✓ Burbuja neonatal para proteger a los recién nacidos del COVID-19.
- ✓ Protectores faciales impresos en 3D.
- ✓ Drones que evalúan la calidad del aire de Lima.
- ✓ Plantas generadoras de oxígeno medicinal.
- ✓ Plataforma de educación a distancia (Ayni educativo), empleado para el desarrollo de clases a alumnos de los tres niveles de escolaridad.
- ✓ Desarrollo de ideas en temas como: género, interculturalidad, cuidado de personas, cuidado del ambiente y fortalecimiento de la ciudadanía en el contexto del COVID-19 en el marco del “Fondo de Iniciativas Estudiantiles RSU en respuesta al COVID-19”.

Estas acciones se suman a las que regularmente realiza la PUCP en favor de comunidades y grupos vulnerables del país.

## **8. REFLEXIONES, VALORACIONES Y RETOS SOBRE LA GESTIÓN EN MOMENTOS DE CONFINAMIENTO Y REAPERTURA.**

La emergencia nacional por COVID-19 ha puesto de manifiesto las brechas digitales en la educación superior, factor que ha venido limitando el aprendizaje de los estudiantes en las distintas regiones del país, evidenciando la falta de equidad en los servicios que contribuyen al logro de los objetivos educativos.

Las acciones asumidas por el gobierno central y replicadas por las universidades del país han permitido la continuación del servicio educativo, aunque con falencias y muchas situaciones que mejorar. Desde la planificación académica hasta la aplicación de la prestación educativa, las estrategias empleadas han tenido como objetivo la adopción de formas de enseñanza remota, en las cuales las tecnologías digitales son herramientas que brindan oportunidades de aplicación y creación. Sin embargo, se requiere el fortalecimiento de las competencias tecnológicas, tanto de parte de los docentes como de los estudiantes; exigencias que no son logradas por muchos de los involucrados.

La atención a distintos aspectos en la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa ha sido otro foco de Afronte a la pandemia en las universidades del país. La salud física, emocional, psicosocial y económica han sido motivo de la aplicación de estrategias en favor del bienestar de los agentes educativos. Sin embargo, pareciera que las medidas aplicadas no son suficientes y requieren ser complementadas con distintas acciones que hagan sostenible los cambios en la salud de las personas.

Con la ejecución de distintas medidas sanitarias y la generalización de la aplicación de la vacuna contra el COVID-19, se espera el regreso a las aulas universitarias. Ante esta inminencia, se plantean muchos retos para la optimización del servicio educativo durante la preparación para la “nueva normalidad” y el desarrollo de la modalidad que se adopte para la continuidad de la enseñanza luego de la emergencia sanitaria.

Es importante revalorizar la educación virtual, la misma que antes de la pandemia, de acuerdo con las normativas legales educativas referidas a la educación superior en el Perú, se encontraba limitada debido a que no era posible aplicar educación a distancia en un porcentaje mayor al 50% de los créditos del plan de estudios de pregrado y posgrado.

La pandemia dejó de lado los prejuicios existentes frente a esta modalidad y autorizó formalmente la transición a la modalidad virtual, al sustituir un artículo de la Ley Universitaria. De acuerdo con lo dispuesto la educación en modalidad virtual es posible, siempre y cuando se cumpla con las condiciones básicas de calidad que la SUNEDU ha establecido. Otro aspecto, no menos importante, es el referido a la política económica, que en el caso del sector educación, ha permitido a las universidades reasignar recursos para fortalecer los programas en la modalidad virtual (Figallo et al., 2020).

Quedan tareas pendientes por atender, tales como:

- ✓ Aprovechar las oportunidades de la disrupción digital en la educación universitaria aplicando las herramientas adecuadas que acompañen y complementen los diversos recursos educativos tradicionales.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias para promover la equidad en el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes en las universidades tanto públicas como privadas.
- ✓ Diseñar un plan de soporte para los estudiantes que les permita hacer frente a la empleabilidad postpandemia.
- ✓ Generar sinergias en las universidades, con el objeto de lograr gestiones institucionales que promuevan una educación con calidad y equidad.
- ✓ Evaluar las nuevas condiciones laborales para los docentes universitarios derivadas del actual contexto, y proveer las oportunidades necesarias para continuar la formación y capacitación en servicio de los docentes en temas de educación virtual.



## 9. REFERENCIAS

- Aguirre, C. A., Carlos, L. J., García, Z., & Rodríguez, E. D. (2020). La mediación virtual un espacio propicio para la formación en investigación en la educación superior. *Inclusión y Desarrollo*, 7(2), 74-88. <https://bit.ly/3kbABUw>
- Arias-Ortiz, E., Bornacelly, I., & Elacqua, G. (2021). *Hablemos de política educativa en América Latina y el Caribe #6: Educación superior en América Latina: ¿Cómo las crisis económicas de las últimas décadas han afectado la matrícula?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/2YttXkw>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2020). La educación Superior en tiempos de COVID-19: Aportes de la Segunda Reunión de diálogo Virtual con Rectores de Universidades Líderes de América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-9. <https://bit.ly/3DmFH6T>
- Bartolomé-Pina, A. (2020). Cambios educativos en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 13-16. <https://bit.ly/3hySyud>
- Benites, R. (2021). La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://bit.ly/3myTVLe>
- Chamarro, A. (2020). Impacto psicosocial del COVID-19: algunas evidencias, muchas dudas por resolver. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 38(1). <https://bit.ly/3II7RZQ>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. <https://bit.ly/3BtTzfa>

Decreto de Urgencia N° 026-2020 – PCM (2020). Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional (publicado el 2020/Marzo/15). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3FvnHco>

Decreto Supremo N° 008-2020-SA (2020). Decreto Supremo que declara en emergencia sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días calendario y dicta medidas preventivas y control del COVID 19 (publicado el 2020/Marzo/11). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3lpwsww>

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. (publicado el 2020/Marzo/18). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3anp3Yx>

Decreto Supremo N° 051-2020-PCM (2020). Decreto Supremo que amplía por 13 días calendario el periodo de Estado de Emergencia Nacional por pandemia de coronavirus (COVID-19), declarado en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, desde el 31 de marzo hasta el 12 de abril de 2020. (publicado el 2020/Marzo/27). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3DImS47>

Decreto Supremo N° 064-2020-PCM (2020). Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del COVID-19 y dicta otras medidas. (publicado el 2020/Abril/10). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3uTI7H5>

Decreto Supremo N° 075-2020-PCM (2020). Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 (publicado el 2020/Abril/23). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3iKK1oR>

- Dussel I., Ferrante P. y Pulfer D. (compiladores) (2020). *Pensar la educación en tiempos de pandemia II. Experiencias y problemáticas en Iberoamérica*. UNIPE: Editorial Universitaria y CLACSO (coedición). <https://bit.ly/2ZYFV5O>
- Esteban, E. R., Cámara, A. A., & Villavicencio, M. C. (2020). La educación virtual de posgrado en tiempos de COVID-19. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 13 (Especial), 82-94. <https://bit.ly/3Aci6Vz>
- Figallo, F., González, M. T., & Diestra, V. (2020). Perú: Educación Superior en el Contexto de la Pandemia por el COVID-19. *ESAL-Revista de Educación Superior en América Latina*, 20-28. <https://bit.ly/3DrsMkn>
- Guzmán, A. J. (2020). Efectos en la producción científica y avances en los proyectos de investigación en el Perú en épocas de pandemia. *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 86(4), 339-341. <https://bit.ly/3AddRZM>
- Horna, C. J., Lizana, V. V., Yanamango, A. S., & Ramos, L. A. (2021). Asociación entre el nivel de actividad física y la percepción de la calidad de vida en personal administrativo durante la pandemia del COVID-19 en una universidad privada del Perú. <https://bit.ly/309UWBZ>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021). Informe técnico. Estadísticas de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares (Trimestre: Enero, Febrero, Marzo, 2021). <https://bit.ly/3BvBpKc>
- Ley N° 31183 (2021). Ley que incorpora la décima cuarta disposición complementaria transitoria a la ley 30220, ley universitaria, para aprobar el bachillerato automático para estudiantes universitarios durante los años 2020 y 2021. (publicado el 2021/Abril/30). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3ln6b1Z>
- Moquillaza, V. H. (2019). Producción científica asociada al gasto e inversión en investigación en universidades peruanas. In *Anales*

de la Facultad de Medicina (Vol. 80, No. 1, pp. 56-59). UNMSM. Facultad de Medicina. <https://bit.ly/3Ed11x7>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 11(17), 1-57. <https://bit.ly/3kdf6Cs>

Oré, H. S., Gallardo, A. M., Fuentes, L. A., & Blas, K. (2021). Actitud hacia la actividad física y deporte en los estudiantes de Tecnología Médica de la Universidad Peruana Cayetano Heredia durante la pandemia por COVID-19. <https://bit.ly/3iJrucu>

Ortega Ortigoza, D., Rodríguez Rodríguez, J., & Mateos Inchaurredo, A. (2021). Educación superior y la COVID-19: adaptación metodológica y evaluación online en dos universidades de Barcelona. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 15(1). <https://bit.ly/2WTWTBj>

Paredes-Chacín, A. J., Inciarte, A., & Walles-Peñaloza, D. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 98-117. <https://bit.ly/2ZYoMJs>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (30 de setiembre de 2020). *El fondo conectividad PUCP mantendrá abiertas las inscripciones mientras se desarrolle el semestre a distancia.* <https://bit.ly/3v1d78o>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (29 de setiembre de 2021a). *Conoce los servicios de acompañamiento psicológico para nuestros estudiantes y docentes.* <https://bit.ly/3uV4kVp>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (30 de setiembre de 2021b). *Actívate con estos sencillos ejercicios de 5, 10 o 20 minutos.* <https://bit.ly/2WTVV89>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (27 de setiembre de 2021c). *El fondo conectividad PUCP brindará 30 GB para la educación a distancia.* <https://bit.ly/3iDWx9B>

Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional [PMESUT] (30 de setiembre de 2021). *Resultados del proceso de evaluación de las propuestas presentadas por las universidades públicas*. <https://bit.ly/2YyuG3a>

Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional [PMESUT] (2020). *Memoria anual 2020 PMESUT*. <https://bit.ly/3mEfhHd>

Red Peruana de Universidades [RPU] (2020). *Acciones de las universidades de la RPU frente a la pandemia COVID-19*. <https://bit.ly/3ilGs2x>

Resolución Viceministerial N° 081-2020-MINEDU (2020). Aprueba la norma técnica “Disposiciones para la prevención, atención y monitoreo ante el coronavirus (COVID-19) en universidades a nivel nacional (publicado el 2020/Marzo/12). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3uVw77X>

Resolución Viceministerial N° 085-2020-MINEDU (2020). Aprobar las orientaciones para la continuidad del servicio educativo superior universitario en el marco de la emergencia sanitaria a nivel nacional (publicado el 2020/Abril/1). Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/36Q5hmR>

Resolución del Consejo Directivo N° 039-2020-SUNEDU-CD (2020). Criterios para la supervisión de la adaptación de la educación no presencial, con carácter excepcional, de las asignaturas por parte de universidades y escuelas de posgrado como consecuencia de las medidas para prevenir y controlar el COVID 19. (publicado el 2020/Marzo/27). <https://bit.ly/3mxyDgZ>

Suysuy, E. J., & Chávarry, P. D. R. (2021). Salud mental durante el confinamiento por Sars-Cov-2 en estudiantes universitarios peruanos. *Horizonte Empresarial*, 8(1), 376-381. <https://bit.ly/3am1gl>

# LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA POSPANDEMIA: REFLEXIONES PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

---

*Artículo inédito*

Rosa María Tafur Puente

Edith Soria-Valencia

Grupo de Investigación en Gestión Educativa y Desarrollo  
Profesional Docente (GEDEP-CISE) Pontificia Universidad  
Católica del Perú

## LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA POSTPANDEMIA: REFLEXIONES PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El Cuaderno de Educación N.º 13 presenta, en las secciones anteriores, dos artículos que fueron contribuciones para la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE), los cuales se publicaron en el 2021. En esta parte del Cuaderno desarrollamos un tercer artículo, inédito, que invita a reflexionar sobre la gestión educativa durante la postpandemia. Para empezar, ofrecemos unas breves líneas sobre aspectos importantes que fueron desarrollados en los artículos 1 y 2 del presente Cuaderno.

En el primer artículo se desarrolla la gestión educativa en escuelas de educación básica brindando una visión panorámica de la experiencia que, a nivel macro, tuvo el sistema educativo peruano, a través de las orientaciones generales y las normas que se emitieron debido a la emergencia sanitaria. La normativa sirvió de marco para la realización de experiencias de gestión relevantes y exitosas que se desarrollaron en distintas instancias de gestión, tales como el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local. La descripción de las experiencias de gestión se complementa con las reflexiones, el planteamiento de retos y de propuestas de mejora para futuras situaciones educativas.

El segundo artículo brinda una visión panorámica de la experiencia del Perú en torno a los aprendizajes y buenas prácticas en educación universitaria en tiempos de pandemia; y explica el despliegue acelerado de soluciones de educación virtual aplicados para asegurar la continuidad de los servicios educativos, por parte de los docentes, mediante adecuaciones en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, soportados por las tecnologías de la información y de la comunicación.

Por último, el tercer artículo presenta al lector las experiencias, avances y reflexiones que se han ido recogiendo en estos últimos años en los que, debido a las circunstancias sanitarias, la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas de educación básica, así como en las universidades dieron un

giro muy importante. A raíz de la pandemia del COVID-19, cuyos efectos trascienden las fronteras de los distintos países, se pusieron de manifiesto las deficiencias y desigualdades en distintos aspectos de la vida de los ciudadanos, en especial, en la educación. La banda ancha requerida para una buena conectividad, las computadoras para la educación en línea, el manejo de estrategias y metodologías ante una modalidad educativa de emergencia y los entornos solidarios adecuados para atender las demandas de aprendizaje de los escolares fueron algunas de las limitaciones para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, especialmente en grupos vulnerables, muchos de los cuales tuvieron que salir del sistema educativo al no contar con oportunidades alternativas de aprendizaje cuando se cerraron las escuelas. Otros estudiantes emplearon sus propios recursos para continuar aprendiendo a través del internet, la radio o la televisión.

La educación superior también se vio afectada por el COVID-19. Las universidades y los institutos superiores pedagógicos y tecnológicos cerraron sus instalaciones, lo que afectó la continuidad del servicio educativo tanto para los estudiantes locales como para los extranjeros. Cabe anotar que la reflexión en el presente artículo está circunscrita a las escuelas y a las universidades.

Actualmente se han reanudado las clases presenciales en las escuelas y en las universidades, sin embargo, las lecciones generadas en el periodo de pandemia parecen encontrarse distantes del desarrollo de las acciones educativas. Nos preguntamos ¿qué cambios se están implementando en las escuelas y en las universidades para atender a los estudiantes y brindarles un servicio educativo de calidad?

El Perú fue uno de los últimos países en regresar a la presencialidad tanto en la educación básica como en la superior (Carrillo, 2022). En febrero del 2022 el Ministerio de Educación brindó los lineamientos y orientaciones para el retorno a la prestación presencial del servicio educativo escolar (Ministerio de Educación, 2022). En marzo del 2022, la Defensoría del Pueblo emitió un comunicado sobre el regreso obligatorio a clases presenciales en la educación superior. Además, solamente de manera excepcional y debidamente justificada, se brindaría educación semipresencial y a distancia. En junio del mismo año, el Ministerio de Educación dispuso que, tanto las universidades públicas y privadas, como



las escuelas de posgrado, debían retornar a la presencialidad a partir del segundo semestre académico de 2022 (Resolución Viceministerial N.º 076-2022-MINEDU), dando por terminada, así, la educación remota que empezó en abril del 2020, producto de la emergencia sanitaria.

Es importante destacar que, pese al marco normativo señalado líneas arriba, el retorno a la presencialidad de manera opcional se inició en el primer semestre del 2022 con la implementación de modelos de enseñanza presenciales, semipresenciales o híbridos. Las instituciones educativas, en su mayoría, brindaron el servicio educativo de manera presencial y, en unos pocos casos, de manera semipresencial. En muchas universidades se implementaron modelos híbridos de enseñanza, como en la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde los cursos de laboratorio se desarrollaron de forma presencial y muchos de los cursos teóricos, de manera virtual.

## **I. LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO**

El regreso a las clases presenciales en los niveles de educación básica (inicial, primaria y secundaria) y de educación superior universitaria es el resultado de una adaptación a la nueva normalidad, donde debe incorporarse el aprendizaje de los dos años y medio en los cuales el servicio educativo fue remoto. De esta manera, las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, aplicadas durante la pandemia, ayudan a garantizar la continuidad pedagógica de un modelo educativo híbrido. Pedró (2020) propone dos estrategias que permiten reestructurar el servicio educativo presencial. La primera estrategia consiste en diseñar medidas pedagógicas para generar procesos compensatorios de apoyo al aprendizaje, empleando la tecnología en el diseño de las actividades de nivelación; mientras que la segunda estrategia consiste en planificar la forma de rediseñar los cambios pedagógicos que fueron aplicados durante las clases remotas, promover la reflexión docente sobre la renovación del modelo de enseñanza y de aprendizaje empleado antes de la pandemia,

e incorporar los aprendizajes realizados en temas de digitalización, e hibridación. Aún ahora, con la experiencia desarrollada en las clases presenciales durante esta nueva normalidad, resulta un reto lograr el equilibrio entre el empleo de tecnologías para la enseñanza, sin descuidar la equidad e inclusión; sobre todo considerando las problemáticas asociadas que limitan el servicio educativo, tales como la infraestructura, las responsabilidades domésticas de los estudiantes, la construcción de espacios adecuados para las clases, la salud mental de los alumnos y las políticas educativas estatales e institucionales en favor de las necesidades de los estudiantes (Barrantes et al., 2022).

Lograr un retorno efectivo a la presencialidad implica realizar cambios en las organizaciones educativas (OE) de educación básica y educación superior, y, de esta manera generar diversas rutas que enrumben a las organizaciones educativas hacia la excelencia. Los cambios involucran la redimensión de su concepción y de su sentido, considerándolas como organizaciones inteligentes, cuyos elementos —las ideas rectoras de la institución, la innovación en la infraestructura organizacional y las teorías y métodos que sostienen a la organización— conforman un sistema que debe estar en equilibrio (Senge et al., 2002).

Una organización inteligente posee información y conocimiento, es perceptiva y clara. Es un sistema autoorganizado, autónomo, capaz de resolver problemas y de realizar aprendizajes a partir de cada una de sus experiencias en su interacción con el medio. Además, posee la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir y realizar mejoras continuas y sostenibles (Briceño, 2020).

Figura 1

Característica de las organizaciones educativas inteligentes



Nota. Tomado de Briceño, 2020.

Como se aprecia en la Figura 1, una OE inteligente tiene siete características básicas que la definen: (a) la centralidad de lo pedagógico, puesto que su razón de ser es la generación de aprendizajes; (b) la reconfiguración de las nuevas competencias y profesionalización por parte de los distintos actores de la institución, capacitándose en los nuevos elementos y herramientas para comprender y manejar los nuevos procesos; (c) el trabajo en equipo sobre la base de una visión institucional compartida para el logro de los objetivos institucionales; (d) la apertura al aprendizaje y a la innovación por parte de los actores, esclareciendo las metas institucionales y fundamentando las transformaciones; (e) el asesoramiento y la orientación para la profesionalización, lo cual implica el pensamiento previo de la acción, la creación de caminos para identificar y resolver problemas; (f) las culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: que supone una clarificación de objetivos institucionales, la generación de consensos y el afronte del futuro en conjunto, con

compromiso social; y, por último, (g) una intervención sistémica y estratégica que supone elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos y aplicar las capacidades necesarias para realizarlas (Briceño, 2020).

Estos procesos que se aplican bajo la idea de reinventar las organizaciones educativas haciéndolas inteligentes, se centran en el pensamiento sistémico (Senge, 2002), mediante el cual la organización gestiona la generación de conocimientos y realiza estrategias que le permiten adaptarse al mundo cambiante de una manera activa y proyectiva.

Una organización que aprende ha de adaptarse rápidamente a los cambios al aplicar un pensamiento flexible en la realización de las actividades, fomentando una actuación y autonomía del personal, y estimulando sus iniciativas en la toma de decisiones. Del mismo modo, una organización inteligente es aquella que incorpora el aprendizaje como un elemento integrador de los distintos actores de la comunidad educativa.

El aprendizaje organizacional ocurre en tres niveles: (1) a nivel individual, a través de un aprendizaje continuo, (2) a nivel grupal mediante la colaboración y el consenso de sus miembros y (3) al nivel organizacional, a través de la visión de la organización como un sistema integrado en el cual la dirección estratégica posibilita una sistematización y productividad en las actividades de aprendizaje, las que influyen en la redefinición de las funciones y de las tareas, así como en el trabajo en equipo colegiado e integrado, centrado en el desarrollo de valores compartidos, con el compromiso de mantener una cultura de aprendizaje institucional.

Para lograrlo, las OE (escuelas y universidades) deben propiciar una cultura de aprendizaje que se institucionalice mediante el desarrollo de un conjunto de conocimientos, valores, habilidades, creencias, actitudes y técnicas que apunten a un trabajo colaborativo, permanente, y productivo el cual permita a la comunidad educativa afrontar los cambios del entorno y optimizar la gestión institucional (Chiavenato, 2015). Todo ello, bajo el amparo del diálogo consensuado, de la toma de decisiones pertinentes, del liderazgo compartido y del manejo adecuado de la incertidumbre.

## **2. DIRECTRICES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: HACIA LA MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

La declaración de la pandemia realizada por la Organización Mundial de la Salud el año 2020 planteó nuevas formas de funcionamiento social. Los gobiernos impusieron el confinamiento inmediato en los diversos países lo cual configuró normas de convivencia restrictivas, entre las que destacaba la necesidad del distanciamiento social.

Este panorama implicó el cierre de espacios de confluencia pública, limitó las actividades cotidianas, generó el desarrollo del trabajo remoto de emergencia, y, en el caso de la educación, promovió la continuidad del servicio al brindar educación a distancia para los estudiantes de educación básica, y educación virtual, para los alumnos de educación superior.

Esta nueva cotidianidad, que se acentuó de forma sistemática durante los años 2020 y 2021 a nivel mundial, redefinió nuevos cambios en la vida política, social, económica, cultural, deportiva y educativa de la sociedad, al incrementar la incertidumbre y la competencia de los mercados.

Las organizaciones tuvieron que dinamizar sus acciones de respuesta y mostrar disposición para la adaptación a los nuevos entornos. Sin embargo, es necesario señalar que estos cambios también trajeron consigo resistencia y temor. La pandemia generó cambios en la cultura organizacional y el desempeño laboral (Martínez-Bustos et al., 2018) y obligó a las organizaciones a generar nuevos procesos que permitieron hacer frente a las transformaciones del entorno.

Las OE no fueron ajenas a estos procesos de cambio en su gestión, tuvieron que incorporar nuevos procedimientos y métodos de trabajo, trasladando las actividades laborales al hogar y mediándolas a través de herramientas y plataformas tecnológicas que hicieron posible su funcionamiento a distancia. Es importante destacar la labor de muchas

instituciones educativas de nivel básico y superior que desplegaron esfuerzos por mejorar su capacidad de gestión, al optimizar la calidad del servicio y su competitividad en medio de la crisis.

En la actualidad, en pleno desarrollo de la presencialidad y bajo el marco de un escenario pospandemia, es necesario reflexionar sobre los grandes cambios que se generaron en las organizaciones educativas a la luz de la crisis sanitaria, que replanteó los modelos de gestión educativa y cuyas acciones no deben quedar en el olvido, sino más bien, ser referentes para dinamizar el trabajo en las escuelas y universidades.

Es entonces importante destacar que los paradigmas tradicionales han quedado atrás, y han dado paso a nuevas concepciones sustentadas en el desarrollo de organizaciones inteligentes. La pospandemia es una oportunidad de aprendizaje que debe poner en ejercicio las lecciones aprendidas de la pandemia y construir nuevos parámetros orientadores en la gestión educativa.

Por ello se proponen diversos ejes directrices que invitan a la reflexión para promover el cambio estratégico en las OE, los cuales permitirán la mejora de la gestión institucional para responder eficientemente a las emergentes demandas sociales. A continuación, se destacan los ejes directrices de mayor relevancia desde la evaluación de las autoras:

## **2.1. Formando Líderes para Promover el Cambio en las Organizaciones Educativas**

La pandemia provocada por el COVID-19 impactó en la educación pues generó un cambio brusco al transitar de una modalidad presencial a un escenario de educación a distancia (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2020). Este escenario reconfiguró la gestión en la educación básica y la educación superior y planteó cambios orientados a lograr un modelo de liderazgo transformacional (Serrano-Elizalde et al., 2022) vinculado a una mejora permanente que prevalezca en la cultura de la organización educativa y garantice el aprendizaje para todos (Sánchez y Delgado, 2020).

El liderazgo transformacional, de acuerdo con los estudios realizados por Tirado y Heredia (2022), Francia (2022) y Cavagnaro - Murillo y Carvajal - Zambrano (2021) se está constituyendo en un referente de la

calidad en la gestión de las OE. Bajo este marco, la misión central de las OE se orienta a lograr aprendizajes de calidad en sus estudiantes, por ello, el líder transformacional debe dirigir sus acciones para lograr que el proceso de enseñanza - aprendizaje permita la transformación de la organización educativa.

Lo señalado líneas arriba interpela a las organizaciones educativas y las invita a reflexionar sobre el rol que cumplen en la formación de nuevos líderes que puedan constituirse en agentes de cambio. Empoderar a los equipos directivos al fortalecer liderazgo permite dinamizar a toda la organización y logra que las acciones que se incorporen transformen la institución (Muijs y Reynolds, 2017).

Es valioso reconocer que, ante la situación de crisis, muchas entidades educativas actuaron con un liderazgo que permitió el buen desenvolvimiento institucional donde hubo una activa participación de los actores educativos, pese a las limitaciones de conexión que muchas instituciones evidenciaron. Bajo este marco, es importante destacar que todo liderazgo transformacional debe, (1) desarrollar una comunicación efectiva y empática que ayude a cohesionar al equipo; (2) fortalecer las relaciones interpersonales de los integrantes de la comunidad educativa manteniendo una visión y misión compartida; (3) promover procesos de formación continua vinculados a las necesidades presentes en cada institución, lo cual implica diagnosticar de manera objetiva qué requerimientos formativos necesitan ser atendidos y, (4) fomentar en las organizaciones un compromiso orientado a la mejora, innovación y cambio institucional de forma permanente (Cavagnaro-Murillo y Carvajal-Zambrano, 2021).

En ese sentido, se debe enfatizar el que los líderes transformacionales son personas con disposición al cambio que muestran capacidad para guiar a su equipo motivándolos y fomentando confianza en ellos mismos para contribuir con este (Tirado y Heredia, 2022).

La pandemia fue un reto crucial para la comunidad educativa. Sin embargo, los equipos directivos y los docentes mostraron liderazgo para gestionar el cambio en sus entidades educativas. Estas acciones no pueden ser olvidadas, sino más bien deben ser sistematizadas y valoradas como buenas prácticas para lograr la continuidad en la actual gestión.

## 2.2. Gestión Centrada en los Aprendizajes: el Acompañamiento Docente como Estrategia de Cambio

Las instituciones educativas, actualmente, se enfrentan a nuevos desafíos y exigencias del entorno, lo cual exige innovar y generar cambios que permitan fortalecer la gestión escolar y orientar sus esfuerzos hacia la mejora de los aprendizajes. Para lograrlo, la gestión del equipo directivo debe plantearse como estrategia el acompañamiento pedagógico a los docentes.

Diversos estudios coinciden en señalar que los directivos ejercen una gran influencia en los docentes y ello permite favorecer el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes (Chávez y Oseda, 2021; Burga, 2021; Cabrera, 2019). Las autoridades que muestran disposición para brindar retroalimentación o para desarrollar una escucha activa a las preocupaciones cotidianas del docente, permiten optimizar la calidad de la práctica pedagógica con estas acciones.

Durante el periodo de confinamiento, los equipos directivos promovieron espacios de interacción permanente a través de diversas plataformas en línea (Zoom, Teams, Cisco Webex, etc.) las cuales permitieron realizar videollamadas y mantener la comunicación latente. De la misma manera, se hizo uso de aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, etc.) para enviar y recibir contenido del tipo texto, audio o video y compartir documentos o contactos. Estas actividades, mediadas por la tecnología, lograron fortalecer el acompañamiento a los docentes.

En ese sentido, es indispensable lograr que la gestión educativa, incorpore estas acciones de interacción como parte de la dinámica comunicativa para lograr que los docentes continúen intercambiando aprendizajes y compartiendo respuestas de afrontamiento a las diversas situaciones educativas. Es importante comprender que la experiencia generada en tiempos de incertidumbre debe continuar siendo una estrategia de acompañamiento que empodere a los docentes y promueva la responsabilidad colectiva en favor de la optimización de su propia práctica educativa, lo que, finalmente, fortalecerá la calidad de los aprendizajes (Vanblaere y Devos, 2016).

En palabras de Krichesky y Murillo (2011), se requiere impulsar procesos de cambio en las escuelas, los cuales irradien entusiasmo, voluntad y



compromiso de quienes son parte de estas. Todas estas acciones se verán fortalecidas con un buen acompañamiento. Este escenario configura una nueva forma de observar a la escuela y potenciarla para lograr que se convierta en un motor de aprendizaje (Senge et al., 2012).

### **2.3. Las Comunidades Profesionales de Aprendizajes: Impulsando la Creación de Redes de Cooperación**

En los años 2020 y 2021, la profesión docente sufrió un cambio radical pues las instituciones educativas tuvieron que alinearse a un ritmo vertiginoso donde los procesos de enseñanza y de aprendizaje cambiaron de manera abrupta, razón por la cual surgieron múltiples iniciativas que permitieron reunir de forma virtual a los equipos docentes y directivos convirtiéndose en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), las cuales se constituyeron en oportunidades para generar intercambios de experiencias (Gallegos et al., 2022) La referencia al término CPA, tanto en la literatura vinculada a la educación como en el ámbito empresarial hace alusión a un medio de mejora en las organizaciones (Elías et al., 2022). Asimismo, se valora como un recurso para garantizar la optimización de las escuelas y promover el trabajo colaborativo (Dufour et al., 2016; Bolívar-Ruano, 2013).

Como se puede apreciar, el término CPA posee diversos matices de interpretación, dependiendo de los contextos. Sin embargo, la literatura muestra cierto consenso al plantear que se trata de una agrupación de profesionales que dialogan, reflexionan e interpelan su propia práctica profesional como parte de un proceso continuo, reflexivo y colaborativo orientado al mejoramiento de la institución educativa (Flores-Fahara et al., 2021; Harris y Jones, 2017).

Más allá de la plasticidad que puede mostrar el concepto, este concibe a la comunidad de aprendizaje como una estrategia de desarrollo y transformación humana, social y cultural que relaciona a un grupo de profesionales en el marco de un ambiente de participación, cooperación, inclusión y solidaridad (Rodríguez et al., 2022; Torres, 2012). En esta línea, se puede afirmar que las CPA permiten, en primer lugar, la reflexión de la práctica, así como también el logro de aprendizajes y el desarrollo profesional de profesores y directivos y, por último, la promoción de una nueva cultura orientada al cambio (Gallegos et al., 2022; Fullan, 2016).

Es evidente que se requiere promover la formación de comunidades de aprendizaje para empoderar a los profesores de forma colectiva, de manera que se elimine el individualismo y se promueva un trabajo colaborativo el cual permita resolver problemas, compartir experiencias, y promover cambios desde sus propias iniciativas (Rodríguez et al., 2022).

La pandemia acentuó el surgimiento de comunidades profesionales de aprendizaje en educación básica y en educación superior, las cuales permitieron compartir buenas prácticas y socializar experiencias entre las instituciones educativas para generar aprendizajes. Esta iniciativa, promovida por las mismas instituciones o las entidades formales regulatorias, permitió el trabajo en redes y la cooperación interinstitucional.

Así, el trabajo en redes colaborativas posibilitó el compartir conocimientos y experiencias con diferentes instituciones educativas ubicadas en zonas geográficas diversas (Loza y Gaeta, 2022), lo cual garantizó una actuación con mayor capacidad e inmediatez de respuesta ya que esta atendió los problemas, y logró articular las innovaciones pedagógicas al quehacer institucional (Sáenz-Andrade, 2019).

A la luz de esta experiencia de la pandemia, la gestión educativa, actualmente, debe fortalecer las comunidades profesionales de aprendizaje e implementar las redes de cooperación como una estrategia de gestión que permita el intercambio de experiencias para el logro de un trabajo conjunto en la planificación, proyección y desarrollo de actividades.

A partir de lo expuesto, puede apreciarse que las CPA promueven el desarrollo de redes de cooperación que fortalecen el ámbito institucional, pedagógico y logístico, pues optimizan la gestión del servicio educativo y favorecen el desarrollo profesional docente (Martínez Triana y de Sousa, 2022; Lugo et al., 2020).

## **2.4. Flexibilización Curricular: Reajustes de Programas Educativos como Propulsores del Cambio en las Organizaciones**

Los sistemas escolares de los países latinoamericanos se encuentran afrontando nuevos retos, por ejemplo, la incorporación de nuevos aprendizajes, metodologías alternativas y cambios en la gestión educativa como características de la pospandemia. Estas transformaciones en

la enseñanza y en la gestión de las instituciones educativas se suman a otros cambios producidos en el ámbito social, cultural y político, que caracterizan al mundo globalizado.

Por ello, a continuación, se plantean propuestas que permitan la generación de sinergias en las instituciones educativas con el propósito de lograr cambios significativos en el currículo, orientados a la optimización de la gestión en la nueva normalidad.

#### **2.4.1. Tendencia hacia la Descentralización del Currículo**

Existe una tendencia mundial orientada a que el currículo sea un documento emitido por el órgano regulatorio nacional (Ministerio de Educación) y que pueda ser flexibilizado en las regiones territoriales y en las unidades de gestión educativa, con el propósito de contextualizarlo y hacerlo pertinente a las distintas realidades sociales y educativas (Magendzo, 2008; Volante et al., 2015; García, 2015; Anderson y Young, 2018; Moreira-Arenas et al., 2022).

El monitoreo y la evaluación de la implementación del currículo son tareas fundamentales que el director o directivo de una institución educativa debe tener a su cargo. Como líder de la gestión curricular, este debe asegurar la calidad en las estrategias de enseñanza y lograr aprendizajes efectivos. Para ello, ha de ejercer liderazgo pedagógico en los equipos docentes, orientando y acompañando sus actuaciones en favor de la realización de la adaptación de la propuesta curricular nacional a la realidad específica de la institución educativa, lo que constituye un cambio estructural (Muñoz, 2021; Moreira-Arenas et al., 2022).

Por ello, la participación de los diversos actores educativos en la incorporación de cambios sistémicos y sostenibles es fundamental. De esa forma se acercará el currículo prescrito al aprendido (Arratia y Ossandón, 2018).

Bajo este marco, la educación superior también debe flexibilizar los planes de estudio contextualizándolos a las necesidades formativas de las carreras y a las exigencias del entorno laboral.

#### **2.4.2. Desarrollo Profesional Docente como Dinamizador del Cambio**

Relacionada con la primera propuesta, el proceso de descentralización del currículo en manos de los actores educativos promueve su desarrollo

profesional en temas de diseño, comprensión y gestión del currículo; de manera tal que los directivos de las distintas instancias de gestión manejen los objetivos de aprendizaje del currículo adecuándolos a los requerimientos regionales en colaboración con los actores locales. Esta labor en cadena posibilita a los equipos técnicos de nivel intermedio, a los equipos directivos y a los docentes la apropiación del know-how para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes (Moreira-Arenas et al., 2022).

## 2.5. La Innovación como Eje de Mejora Continua

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 generó un gran impacto en los sistemas educativos despertando incertidumbre y temor entre los actores de la comunidad. El gran reto consistió en contribuir a la continuidad del servicio; debido a ello, en las escuelas y en las universidades se implementaron innovaciones diversas que optimizaron los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este marco, las instituciones educativas se vieron interpeladas y la gestión tuvo que implementar con premura un servicio en una modalidad distinta a la impartida antes de la pandemia.

Los equipos directivos plantearon estrategias de atención en diferentes áreas del quehacer educativo para poder abordar de la mejor manera el gran abanico de temas emergentes que fueron surgiendo en la pandemia. Estas acciones revelaron la alta capacidad adaptativa de las instituciones para responder de manera creativa e innovadora (Moreno-Correa, 2020).

Garrido-Fonseca y Salinas-Carvajal (2022) concluyeron que, durante la pandemia, las innovaciones impactaron positivamente en las prácticas y aprendizajes de las comunidades educativas. Estos resultados, en parte, reflejan el esfuerzo de los docentes y los equipos directivos por atender las nuevas exigencias del entorno, lo cual implicaba la formación de competencias pedagógicas que integren la tecnología, el reconocimiento de nuevas formas de aprendizaje y la necesidad de aprender a aprender de manera continua. Así, la innovación educativa termina por ser un eje clave para lograr cambios y mejorar la gestión (Neira-González y Pulgarín, 2021; Villarreal et al., 2022).

Lo expuesto induce a las organizaciones a incorporar la innovación como un pilar de la gestión educativa. Las lecciones aprendidas a partir

de estas experiencias permiten que las escuelas y las universidades promuevan mecanismos proactivos que ayuden a mejorar las prácticas pedagógicas y fortalezcan la educación continua, lo cual, en conjunto, optimizará el desarrollo profesional de los equipos docentes y directivos.

## **2.6. Nuevos Ecosistemas de Aprendizaje: Configurando Modelos Educativos Digitales Pospandemia**

La pandemia obligó al sistema educativo a poner en práctica una modalidad a distancia (educación básica) y virtual (educación superior), para tratar de brindar una respuesta asertiva frente a las exigencias de un confinamiento que replanteó las formas de conducir los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En medio de este escenario se implementaron diversas respuestas, generadas bajo mecanismos de ensayo y error, las cuales permitieron ir probando alternativas distintas. Es así como las tecnologías de la información y la comunicación se integraron a la práctica pedagógica y generaron un nuevo ecosistema que permitió implementar diversas experiencias de aprendizaje (Mendoza y Suárez-Guerrero, 2021).

Es necesario reconocer que, en medio de esta crisis sanitaria que provocó el cierre físico de las aulas, los actores educativos tuvieron que adaptarse a un escenario distinto para acceder y aprovechar la tecnología digital y así continuar con el desarrollo de la actividad educativa (Pulido-Montes y Ancheta-Arrabal, 2021). En este marco, es indispensable afirmar que la educación remota de emergencia fue una respuesta inmediata, pues tuvo que ejecutarse bajo la gestión de las autoridades de las instituciones educativas. Esta acción permitió sentar las bases de nuevos horizontes tecnopedagógicos (Williamson et al., 2020). Se debe tener presente que la tecnología en la pandemia fue una salida rápida, pero no una solución estable (Mendoza & Suárez-Guerrero, 2021).

La pandemia visibilizó ciertos problemas en la integración de las tecnologías a la educación. Una de las explicaciones que permite comprender esta situación es el tránsito abrupto en su inserción a la práctica pedagógica. Sin embargo, fue la débil formación en competencias digitales en docentes y alumnos, así como el acceso desigual a la tecnología lo que acentuó el problema.

Por ello, desde la experiencia vivida es indispensable que la gestión en la pospandemia oriente sus esfuerzos a fortalecer la formación de las competencias digitales de los docentes y los estudiantes (Saura et al., 2021). No obstante, no debe promoverse un discurso centrado únicamente en el uso de las herramientas tecnológicas, pues se repetiría un error que frecuentemente ocurría antes de la pandemia, donde se consideraba que los cambios en la educación se producirían como resultado de la inserción de nuevas tecnologías en el aula (Area y Adell, 2021; Sangrà Morer et al., 2021).

Es indudable que el uso de herramientas tecnológicas posee un impacto en el desarrollo de las prácticas pedagógicas, pero no se debe limitar su integración solo al uso operativo. En la educación pospandémica es necesario que los equipos directivos de las instituciones educativas asuman una actitud reflexiva frente a las TIC y hagan partícipes de estas discusiones a todos los miembros del ecosistema educativo. De esta manera, se logrará un discurso tecnopedagógico claro y sostenido el cual permitirá plantear propuestas que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje (Williamson et al., 2020).

### 3. REFLEXIONES FINALES

La pandemia constituyó un flagelo, pero también una oportunidad de conocer las deficiencias y falencias educativas de los distintos países, entre ellos, del Perú. Esta circunstancia obligó a la realización de adaptaciones en la enseñanza como en el aprendizaje en la educación básica y superior. Dichas adaptaciones, en muchos casos, se convirtieron en experiencias exitosas y en lecciones aprendidas.

Hoy, con el retorno presencial a las aulas escolares y universitarias, los aprendizajes realizados en el ejercicio de la educación a distancia brindada a los estudiantes de educación básica, y de la educación virtual dirigida a los alumnos de educación superior, han servido como una base para la generación de procesos que permitan afrontar la nueva cotidianeidad en materia educativa; afronte que tendría que abarcar los aspectos curriculares y de gestión con el fin de que los cambios pudieran ser integrales y sostenibles.

Estos cambios deberían realizarse en las distintas instancias de la gestión educativa, tanto a nivel de los decisores de política, como en los niveles intermedios y en las instituciones de base. De esta forma, los lineamientos generales emitidos a nivel nacional serían recogidos en las regiones territoriales, en las unidades educativas locales y en las instituciones, para ser operativizados según los resultados de los diagnósticos educativos regionales, locales e institucionales, respectivamente. Así, la incorporación de adaptaciones como la pertinencia curricular, el monitoreo a los docentes, la evaluación de la implementación del currículo, la innovación como eje de una mejora continua, y otras modificaciones, permitirían afrontar los retos educativos emergentes, y serían respuestas a las demandas sociales y educativas, al lograr que los resultados de aprendizaje sean óptimos. En esta línea, la incorporación de las TIC en la enseñanza y en el aprendizaje, como resultado de un ejercicio reflexivo sobre su papel en la mejora de estos procesos, constituye una demanda urgente para los equipos directivos de las instituciones educativas.

Pero no solo los procesos didácticos se han nutrido con los aprendizajes desarrollados durante la enseñanza en la pandemia, la gestión educativa tiene a su disposición nuevas directrices para el cambio

estratégico en las organizaciones educativas. Entre ellas, destacan el liderazgo transformacional como orientador para el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes; el acompañamiento directivo a los docentes como parte de la dinámica organizacional y como aporte a su desarrollo profesional, así como la creación de redes interinstitucionales conformadas por equipos de docentes y de directivos que persiguen el intercambio de experiencias y de conocimiento entre instituciones educativas distintas, dentro de las comunidades profesionales de aprendizaje, potenciando el trabajo reflexivo y la colaboración entre los miembros de las comunidades educativas.

Por último, es preciso tener presente que, en la educación pospandémica los equipos directivos de las instituciones educativas desempeñan una función importante en el desarrollo de un clima organizacional propicio para la sensibilización, el involucramiento e identificación de los distintos actores educativos en los procesos de gestión institucional orientados hacia la consecución de los aprendizajes de los estudiantes, a través de la incorporación de las acciones educativas pertinentes, aprendidas durante la enseñanza a distancia y virtual; de tal manera que se logre llegar a un equilibrio entre las estrategias mediadas por las TIC y las presenciales. De ese modo, se rescata el verdadero valor de contar con un docente que pueda atender, de manera presencial, las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.



## 4. REFERENCIAS

- Anderson, E., y Young, M. D. (2018). If They Knew Then What We Know Now, Why Haven't Things Changed? An Examination of District Effectiveness Research, *Frontiers in Education*, 3, 1-20.<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2018.00087/full>
- Area, M., y Adell, J. (2021). Tecnologías Digitales y Cambio Educativo. Una Aproximación Crítica. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4), 83-96.<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/200861>
- Arratia, A., y Ossandón L. (2018). *Políticas para el desarrollo del currículum: Reflexiones y propuestas*. Ministerio de Educación de Chile. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [https://bibliotecas-cra.cl/sites/default/files/cra\\_2018/Politic-as-desarrollo- curriculum-2018.pdf](https://bibliotecas-cra.cl/sites/default/files/cra_2018/Politic-as-desarrollo- curriculum-2018.pdf)
- Barrantes, R., Burneo, J. y Duffó, D. (2022). "No estábamos preparadas para las clases virtuales": la pandemia y la educación superior universitaria pública. (Documento de trabajo N.o 285). Instituto de Estudios Peruanos. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/1220>
- Bolivar - Ruano, M.R. (2013). Comunidades profesionales de aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 62(1), 1-12. <https://rieoei.org/RIE/article/view/893>
- Briceño, Y. (2020). Las organizaciones educativas inteligentes: una indagación de sus aspectos funcionales. Revista arbitrada del CIEG. *Centro de investigación y estudios gerenciales*, 48, 219-231. [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.48\(219-231\)-Briceno%20Yraima\\_articulo\\_id758\\_articulo\\_id758.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.48(219-231)-Briceno%20Yraima_articulo_id758_articulo_id758.pdf)
- Burga Yuy, C. E. (2021). *La influencia del acompañamiento pedagógico directivo en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Pública República de Panamá del*

*distrito de La Victoria*. [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Orientación y Tutoría de la Educación, Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima] Repositorio Institucional- Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. <https://repositorio.ftpcl.edu.pe/handle/20.500.12850/715>

Cabrera, G. L. G. (2019). *Las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de gestión de las escuelas que aprenden. El caso de una institución educativa estatal del distrito de Ate* [Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum]. Repositorio Institucional- Centrum PUCP. [https://search.proquest.com/openview/3ff758f681e0daf019600364fa39db\\_2b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y](https://search.proquest.com/openview/3ff758f681e0daf019600364fa39db_2b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y)

Carrillo, S. (14 de julio, 2022) “Los retos del retorno a la presencialidad en la educación superior”, *Crítica y debates*. Instituto de Estudios Peruanos. <https://iep.org.pe/noticias/critica-y-debates-desafios-del-retorno-a-la-presencialidad-en-la-educacion-superior-por-sandra-carrillo/>

Cavagnaro - Murillo, C.X., y Carvajal - Zambrano, C.E. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>

Chávez, M. E. D. M., y Oseda, D. (2021). Influencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en la unidad de gestión educativa local de Santiago de Chuco, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5329-5341. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/692>

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ª Ed.). McGraw Hill e Interamericana Editores. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., y Many, T.W. (2016). *Learning by doing. A handbook for professional learning communities at work*. Solution Tree Press.
- Elías, J., Cervantes, D., Anguiano, B., y Altamirano, L. (2021). Comunidades educadoras: primeros pasos en la construcción de una utopía. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 19 (1), 27-43. <http://ojs.upv.es/index.php/REDU/article/view/14730>
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., y Mortera-Cavazos, L.E. (2021). Comunidades profesionales de aprendizaje en escuelas públicas mexicanas: explorando su desarrollo. *Educación XX1*, 24(2), 283-304. <https://www.redalyc.org/journal/706/70666930012/70666930012.pdf>
- Francia, M. I. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para fortalecer una comunidad profesional de aprendizaje en docentes de un instituto de educación superior de Cañete*. [Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional - Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/1c1e1df5-b85f-49aa-90d0-d45b0d914601>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. (5ª Ed.). Teachers College Press.
- Gallegos, M. M., Cortés, A., Cózar, C., Duarte, J.C., Fernández, M. R., y Soriano, R. C. (2022). Comunidades de Aprendizaje e n Formación Profesional. *Andalucía educativa*. s.n.(s.v.), 1- 8. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/223384>
- García, J. (2015). El proceso de descentralización educativa en España, *Edetania*, 48; 203-216. <https://revistas.ucv.es/edetania/index.php/Edetania/article/view/45/45>
- Garrido-Fonseca, C. G., y Salinas-Carvajal, D. (2022). Innovación y escenas pedagógicas: formadores de profesores en laboratorio de aprendizaje. *Revista Colombiana de Educación*, (85), 79-99. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-39162022000200079](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-39162022000200079)

- Harris, A., y Jones, M. (2017). Professional learning communities: A strategy for school and system improvement. *Wales Journal of Education*, 19(1), 16-38. <https://journal.uwp.co.uk/wje/article/id/360/>
- Krichesky, G. J., y Murillo, F. J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 9(1), 65-83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934351.pdf>
- Loza, M. G., y Gaeta, M. L. (2022). Cuerpos académicos en escuelas normales: la colegialidad para la producción y difusión del conocimiento. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (33). <https://revistas.up.edu.mx/RPP/article/view/2410>
- Lugo, M. T., Ithurburu, V. S., Sonsino, A., y Loiacono, F. (2020). Políticas digitales en educación en tiempos de Pandemia: desigualdades y oportunidades para América Latina. *Edutec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (73), 23-36. <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/1719>
- Magendzo, A. (2008). *Dilemas del currículum y la pedagogía. Analizando la reforma curricular desde una perspectiva crítica*. LOM Ediciones.
- Martínez Triana, I. A., y de Sousa, N. M. (2022). Formación docentes y estudiantes en redes Brasil y Colombia: Una experiencia de pensar sobre las interacciones de culturas y saberes. *Discimus, Revista digital de Educación*, 1(1), pp.6-25. <https://revistadiscimus.com/numero-1-volumen-1/>
- Martínez-Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C., y Bull, M.T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34 (146), 88-98. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232018000100088](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000100088)
- Mendoza, E. R., y Suárez-Guerrero, C. (2021). Ecosistemas locales de aprendizaje ante la globalización tecnológica. Retos de los modelos

educativos digitales pospandemia. *RIITE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, (11), 1-11. <https://revistas.um.es/riite/article/view/503001>

Ministerio de Educación (18 de junio de 2022), Universidades retornarán a la presencialidad en el segundo semestre de 2022. Plataforma digital única del Estado Peruano. Oficina de Prensa. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/624452-universidades-retornaran-a-la-presencialidad-en-el-segundo-semestre-2022>

Ministerio de Educación (17 de junio de 2022) Resolución Viceministerial No 076- 2022-MINEDU. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/3141292-076-2022-minedu>

Moreira-Arenas, A., Ferreira-Pinto, I., Obregón-Reyes, J., y Quiero-Bastías, M. (2022). Claves para transformar el currículo en el sistema escolar chileno tras la pandemia. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 74 (XXV), 54-72. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-12492022000300053](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-12492022000300053)

Moreno-Correa, S. M. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 14-26. <https://core.ac.uk/download/pdf/322512807.pdf>

Muijs, D., y Reynolds, D. (2017). *Effective teaching: Evidence and practice*. Sage.

Muñoz, G. (2021), Sense-making y liderazgo escolar en el inicio de una reforma a gran escala: el caso de la nueva educación pública en Chile Profesorado. *Revista de currículum y formación de profesorado*. 25; 111-135. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/22668>

Neira-González, M., y Pulgarín, E. (2021). La Innovación Educativa como herramienta pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tiempos de pandemia de la Unidad Educativa Fiscal José Jesús Ocampo Salazar. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 96-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897552>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 11(17), 1-57. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7502929.pdf>
- Pedró, F. (2020). Covid-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: efectos, impactos y recomendaciones políticas. *Análisis Carolina*, 36(1), 1-15 <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/01/AC-36.-2020.pdf>
- Pulido-Montes, C., y Ancheta-Arrabal, A. (2021). La educación remota tras el cierre de escuelas como respuesta internacional a la Covid-19. *Revista Prisma Social*, 34, 236–266. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4217>
- Rodríguez, Á. D. C., Sánchez, J. O., y Vilorio, J. (2022). Escenarios posibles y praxis de liderazgo educativo dialógico en la transición de las organizaciones escolares hacia comunidades de aprendizaje. *Revista Boletín Redipe*, 11(3), 113-127. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1710>
- Sáenz-Andrade, A. (2019). Articulación de servicios educativos-Redes educativas. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(30), 74-86. <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/799>
- Sánchez, M., y Delgado, J. M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar* 4(2), 1819-1825. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/196>
- Sangrá Morer, A., Raffaghelli, J. E., González Sanmamed, M., y Muñoz Carril, P. C. (2021). Desarrollo profesional de maestros de primaria desde la óptica de las ecologías de aprendizaje: nuevas formas de actualizarse en tiempos inciertos. *Publicaciones*, 51(3), 21–70. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/70253>
- Saura, G., Díez Gutiérrez, E. J., y Rivera Vargas, P. (2021). Innovación Tecno- Educativa. “Google”, Plataformas Digitales, Datos y

Formación Docente. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4). [https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021\\_19\\_4\\_007](https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021_19_4_007)

Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., y Kleiner, A. (2012). *Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Crown Business.

Senge, P., Cambrón-Mc, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., y Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Editorial Norma.

Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M., y Prieto-López, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 258-273. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292502>

Tirado, M. I., y Heredia, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>

Torres, J. (2012). Estructuras organizativas para una escuela inclusiva: promoviendo comunidades de aprendizaje. *Educatio Siglo XXI*, 30(1), 45-70. <https://revistas.um.es/educatio/article/view/149131>

Vanblaere, B., y Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X16300415>

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., y Gutiérrez, G., (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14. 96-108. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242015000200010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242015000200010&script=sci_arttext&tlng=pt)

Villarreal, R., Salas, D., y Aleman, A. (2022). *Prácticas educativas innovadoras desde un enfoque steam + a*. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/4835>

Williamson, B., Eynon, R., y Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 107- 114. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439884.2020.1761641>







ISBN: 978-612-49159-2-5



9 786124 915925



**PUCP**

CENTRO DE  
**INVESTIGACIONES Y  
SERVICIOS EDUCATIVOS**