

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Componentes que favorecieron la gestión académica en  
modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría

Tesis para obtener el grado académico de Magistra en Gerencia  
Social con mención en Gerencia de la Participación Comunitaria  
que presenta:

***Natalia Camacho Del Valle***

Asesora:

***Rosa María Gabilondo García Del Barco***

Lima, 2022

## RESUMEN

Este estudio, **Componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría**, tiene como objetivo identificar cuáles fueron los factores, acciones y actores que permitieron la continuidad de las clases, bajo modalidad remota, en el marco de las restricciones por la COVID-19.

La investigación es de naturaleza cualitativa, ya que se centra en conocer la experiencia de educación no presencial de una institución superior no universitaria en específico. Y es motivada porque, a raíz de la suspensión de clases presenciales, las instituciones educativas (en todos sus niveles) tuvieron que adaptarse a una modalidad no tan conocida, para la cual no se encontraban preparadas.

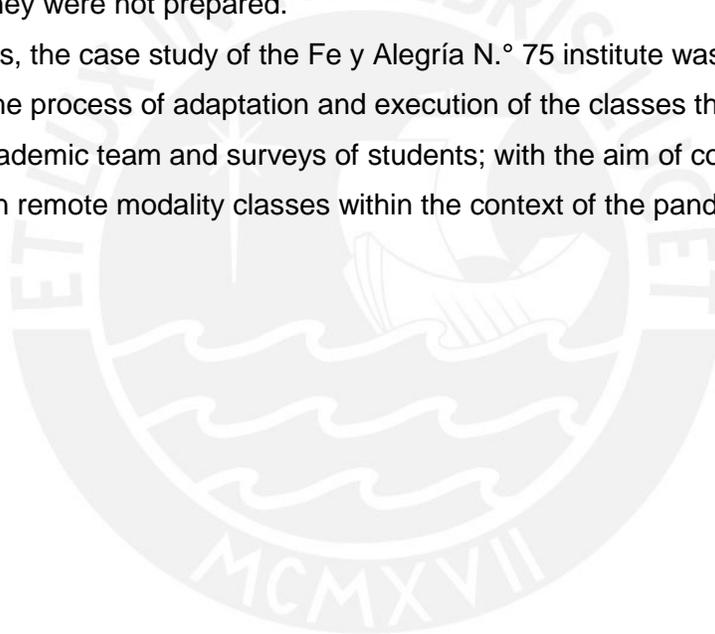
Así, se realizó el estudio de caso del Instituto Fe y Alegría N.º 75, explorando el proceso de adaptación y ejecución de las clases mediante entrevistas al equipo académico y encuestas a alumnos, con el objetivo de contribuir a las investigaciones sobre las clases de modalidad remota en el contexto de la pandemia en nuestro país.

## ABSTRACT

This study, **Components that favored the academic management in remote mode of the Institute N.º 75 Fe y Alegría**, aims to identify results were the factors, actions and actors that allowed the continuity of the classes, under remote mode, within the framework of the restrictions due to COVID-19.

The research is qualitative in nature since it focuses on knowing the non-face-to-face educational experience of a specific higher technical institution. And it is motivated because, as a result of the suspension of face-to-face classes, educational institutions (at all levels) had to adapt to a not-so-well-known modality, for which they were not prepared.

Thus, the case study of the Fe y Alegría N.º 75 institute was carried out, exploring the process of adaptation and execution of the classes through interviews with the academic team and surveys of students; with the aim of contributing to research on remote modality classes within the context of the pandemic in our country.



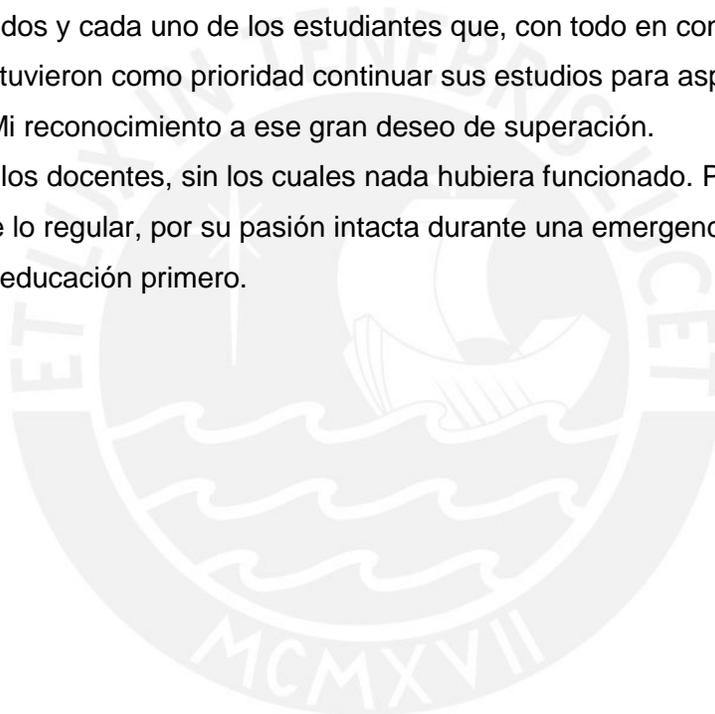
## AGRADECIMIENTO

A Fe y Alegría, una asociación a la que le tengo mucho cariño desde el 2013, cuando conocí su gestión, primero en educación básica y luego a nivel superior. El vínculo que mantuvimos vigente durante todos estos años ello me permitió acercarme nuevamente a ella y conocer la gran experiencia de educación remota durante la pandemia por la COVID-19.

A mi asesora, por su seguimiento y retroalimentación. Sin su constante motivación, no lo hubiera logrado.

A todos y cada uno de los estudiantes que, con todo en contra durante la pandemia, tuvieron como prioridad continuar sus estudios para aspirar a una vida diferente. Mi reconocimiento a ese gran deseo de superación.

Y a los docentes, sin los cuales nada hubiera funcionado. Por su entrega más allá de lo regular, por su pasión intacta durante una emergencia, teniendo como enfoque la educación primero.



## DEDICATORIA

A mi familia, que me motiva a buscar siempre un impacto en todo lo que hago y acompaña mi búsqueda constante de cambio, que ahora plasmo en el mundo del sector educativo.

A mi padre que, a pesar de ya no estar presente físicamente, ha guiado siempre mis pasos.

A mi madre, el mejor ejemplo que he podido tener. Siempre con pasión por lo que hace, se ha convertido en mi mejor maestra.

A mi gran motivación para seguir adelante cada día, mi Maya.



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AG	Asamblea General
APP	Asociación Público-Privada
DI	Diseño Instruccional
DIGESUTPA	Dirección General de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística
DISERTPA	Dirección de Servicios de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística
ENAH0	Encuesta Nacional de Hogares
FYA	Fe y Alegría
IE	Institución Educativa
MINEDU	Ministerio de Educación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
RM	Resolución Ministerial
RVM	Resolución Viceministerial
SNU	Superior No Universitaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

## ÍNDICE

TÍTULO DE TESIS .....	1
RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
DEDICATORIA .....	5
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	6
ÍNDICE. ....	7
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE TABLAS .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1: TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Preguntas de investigación	15
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos de la tesis	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	18
2.1 Enfoques, teorías que soportan la investigación	18
2.2 Diagnóstico situacional: indicadores educativos y características del área de investigación	21
2.3 Marco normativo	34
2.4 Proyecto o programa que se analiza	41
2.5 Investigaciones relacionadas	45
2.6 Conceptos claves	47
2.7 Variables e indicadores	54
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
3.1 Naturaleza de la investigación	56
3.2 Forma de investigación	56
3.3 Fuentes de información	56
3.4 Universo y muestra	57

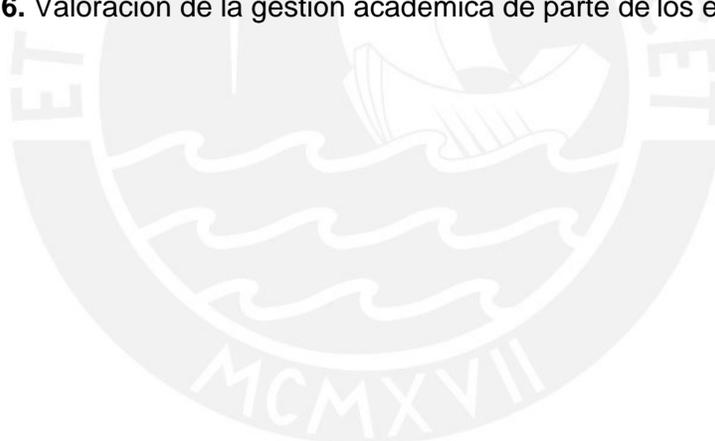
3.5	Técnicas de recojo de información	58
3.6	Procesamiento de la información	58
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS .....		60
4.1	Recursos con los que contaba el instituto para enfrentar las clases a distancia	61
4.2	Factores y actores clave de la gestión académica en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota	74
4.3	Percepción de satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del instituto durante la pandemia	89
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		97
5.1	Identificar los recursos con los que contaba el instituto para enfrentar las clases a distancia	97
5.2	Identificar los factores y actores clave en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota	98
5.3	Conocer la percepción de satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del instituto durante la pandemia	99
5.4	Recomendaciones	99
5.5	Propuesta de mejora	101
ANEXOS .....		104
BIBLIOGRAFÍA.....		117

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Magnitudes (matrícula, docentes, servicios educativos, locales escolares) – distribución 2017	
22	
<b>Figura 2.2.</b> Matrículas totales según nivel educativo, 2017	23
<b>Figura 2.3.</b> Matrículas según gestión pública o privada	24
<b>Figura 2.4.</b> Docentes totales según nivel educativo, 2017	25
<b>Figura 2.5.</b> Docentes según gestión pública o privada	26
<b>Figura 2.6.</b> Servicios educativos totales según nivel educativo, 2017	27
<b>Figura 2.7.</b> Servicios educativos según gestión pública o privada	28
<b>Figura 2.8.</b> Educación con mayor participación del presupuesto 2020	30
<b>Figura 2.9.</b> Financiamiento de la función Educación asciende a S/ 31 328 millones	31
<b>Figura 2.10.</b> Evolución de hogares según tenencia de TIC (2019 vs. 2020)	32
<b>Figura 2.11.</b> Uso de computadora en hogares con al menos un equipo	33
<b>Figura 2.12.</b> Población de 6 años a más que hace uso de internet según edad	33
<b>Figura 2.13.</b> Población de 6 años a más que hace uso de internet según nivel educativo	34
<b>Figura 4.1.</b> Calificación de habilidades digitales de los docentes	74
<b>Figura 4.2.</b> WhatsApp como principal canal para la comunicación	77
<b>Figura 4.3.</b> Principales dificultades durante las clases a distancia	79
<b>Figura 4.4.</b> Actores destacados durante la gestión académica	85
<b>Figura 4.5.</b> Plataformas virtuales que conocen los estudiantes	86
<b>Figura 4.6.</b> Plataformas virtuales de preferencia	87
<b>Figura 4.7.</b> Descripción del inicio de las clases virtuales	92
<b>Figura 4.8.</b> Satisfacción con el soporte del Instituto	93
<b>Figura 4.9.</b> Valoración de la gestión del Instituto	94

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Magnitudes por tipo de gestión y área geográfica del nivel tecnológico, 2020	29
<b>Tabla 2.2.</b> Definición de términos para la educación a distancia	38
<b>Tabla 2.3.</b> Modalidades del servicio educativo	40
<b>Tabla 2.4.</b> Variables de la gestión académica en los centros educativos de Fe y Alegría	44
<b>Tabla 2.5.</b> Funciones del proceso de gestión de calidad	48
<b>Tabla 4.1.</b> Primer tema: variables, indicadores y hallazgos	62
<b>Tabla 4.2.</b> Valoración de aspectos sobre cómo las TIC influyen en el DI	66
<b>Tabla 4.3.</b> Encuesta a docentes sobre desafíos en la educación remota	67
<b>Tabla 4.4.</b> Segundo tema: variables, indicadores y hallazgos	75
<b>Tabla 4.5.</b> Tercer tema: variable, indicador y hallazgo	89
<b>Tabla 4.6.</b> Valoración de la gestión académica de parte de los estudiantes	90



## INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es dar a conocer la experiencia de educación remota durante la emergencia sanitaria causada por la COVID-19 en el Instituto Fe y Alegría N.º 75, institución educativa superior tecnológica pública y con gestión privada.

Se ha elegido este actor porque, como se detallará en los acápite siguientes, por un lado, la Asociación Fe y Alegría ha sido ya objeto de estudio, y esta investigación puede contribuir con otra experiencia más; y, por otro lado, por la importancia de generar contenido sobre la modalidad a distancia en el sector educativo en tiempos de pandemia en el país.

En medio de la incertidumbre por la crisis sanitaria mundial y bajo cuarentena obligatoria, la principal preocupación de la población era mantenerse a salvo de la COVID-19; mientras tanto, las instituciones educativas trataban de adaptarse a la modalidad virtual, remota o a distancia, sin conocer mucho sobre el tema, pero con el fin de no interrumpir las clases.

La finalidad principal de esta investigación es conocer justamente cuáles han sido los componentes que permitieron que la gestión académica del Instituto en cuestión continúe brindando el servicio educativo a distancia, principalmente durante los meses de marzo a julio del 2020, correspondientes al primer ciclo académico del año.

Conocer estos componentes permite contar con información sobre las fortalezas que tuvo el Instituto FyA N.º 75 para enfrentar la situación tan crítica que atravesaba todo el país.

Como objetivos secundarios, la investigación se propone, en primer lugar, identificar si la IE contaba con recursos educativos digitales antes de que se desatara la pandemia; en segundo lugar, determinar los factores y actores clave para la gestión académica, entre los cuales se encontró la base sólida para el soporte; y, en tercer lugar, la importancia de conocer y analizar la percepción de los afectados (estudiantes y docentes) sobre cómo se ejecutó la gestión del Instituto.

El estudio se desarrolla en cinco capítulos que se dividen de la siguiente manera: en el **capítulo I** se comparte información sobre el planteamiento del

problema, el porqué se ha elegido el tema y su justificación, así como la pregunta general y las preguntas específicas de la investigación, con sus respectivos objetivos.

El **segundo capítulo** consta del marco teórico referencial y contiene la información sobre los enfoques elegidos, como *La educación como derecho*, *APP como alternativa* ante las brechas en el sector educativo y sobre *Las TIC en Educación*. Además, en él se presenta el marco normativo que rige este sector.

Por otro lado, también se comparte data sobre indicadores educativos de Lima Metropolitana y el distrito de San Juan de Miraflores, donde se ubica la institución que es parte del estudio. Y, para complementar, se incluyen algunos datos económicos del sector, así como resultados de la encuesta ENAHO sobre TIC del INEI.

En este capítulo también se podrá revisar a Fe y Alegría como el programa elegido para analizar y como ejemplo de un tipo de modalidad de APP, pues se trata de una institución pública con gestión privada. Y, finalmente, se reúnen las investigaciones revisadas y relacionadas con el estudio, así como los conceptos clave y las variables e indicadores que le dan el sustento al análisis posterior.

El diseño se encuentra en el **tercer capítulo**, en el cual se explica la naturaleza y forma de investigación, las fuentes y técnicas de recojo de información, además de la explicación sobre el procesamiento de la data.

Una vez revisado todo lo anterior, en el **capítulo IV** se presenta el análisis e interpretación de los resultados, según los objetivos planteados y con el complemento de la parte teórica revisada en el capítulo del marco referencial.

Por último, las conclusiones y recomendaciones son planteadas en el **capítulo V**, en el que también se comparte una propuesta de mejora. Completan el estudio los anexos y la bibliografía.

Es preciso resaltar que, gracias al vínculo que se tiene con la Asociación Fe y Alegría, se contó con facilidad y flexibilidad para el recojo de información. Por ello, se agradece la disponibilidad y el acceso para poder generar más investigación en el sector de educación superior no universitaria y, sobre todo, en modalidad de educación remota.

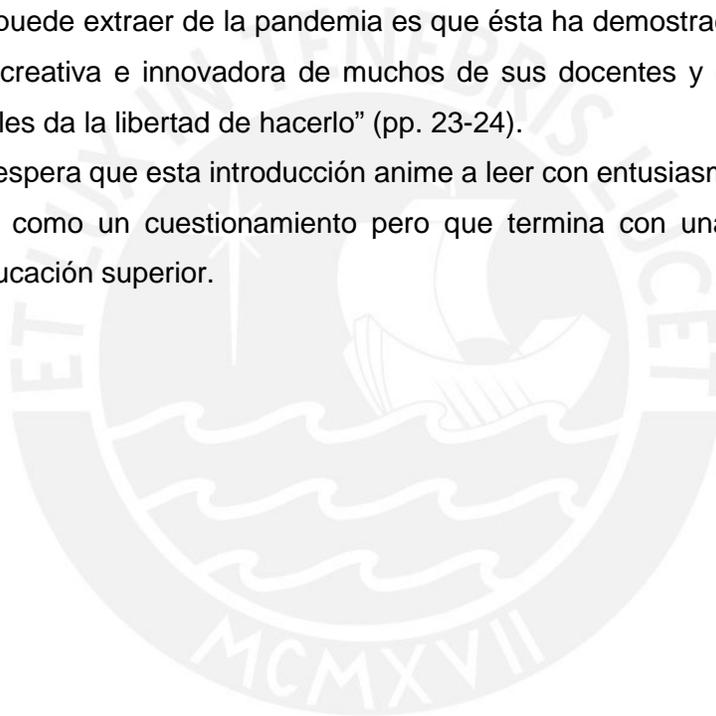
Y es que, en el contexto de la emergencia sanitaria, en medio de una pandemia, surgen muchos cuestionamientos; uno de ellos fue cómo las IE públicas continuaron ofreciendo el servicio educativo. Esto porque la autora labora en una IE privada y, a pesar de contar con diversos recursos, debió enfrentar una situación muy

complicada, de ensayo-error y trabajo constante. Por eso surge el interés por el Instituto Fe y Alegría N.º 75, ya que continuó con las clases, a pesar de la situación adversa.

Definitivamente, este estudio puede aportar con la identificación de las fortalezas y la capacidad básica con la que una institución educativa debería contar para futuras situaciones de emergencia; así como con los componentes mínimos que se necesitan para enfrentar los próximos desafíos de la educación superior una vez que se retorne a la “presencialidad”, quizá bajo un modelo mixto.

Como señala Cavassa (2020), haciendo referencia a Fe y Alegría, “si alguna lección se puede extraer de la pandemia es que ésta ha demostrado una vez más la capacidad creativa e innovadora de muchos de sus docentes y equipos directivos cuando se les da la libertad de hacerlo” (pp. 23-24).

Se espera que esta introducción anime a leer con entusiasmo la investigación que surgió como un cuestionamiento pero que termina con una esperanza para nuestra educación superior.



## CAPÍTULO 1: TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

La propagación de la COVID-19 en nuestro país generó que, en marzo del 2020, las instituciones educativas cierren sus locales y pasen de brindar el servicio presencial a ofrecer como alternativa la modalidad remota o a distancia. Como ente regulador y encargado de monitorear esta tarea, el Ministerio de Educación indica, en el Decreto Legislativo N.º 1465, que era su obligación garantizar la continuidad de las clases no presenciales en el marco de la emergencia sanitaria.

De esta manera, el MINEDU emitió la Resolución Viceministerial N.º 087-2020 con las normativas y orientaciones a tomar en cuenta para la continuidad del servicio educativo superior. Allí se señala lo siguiente sobre la gestión de las instituciones:

la dirección general, de considerarlo pertinente, establece disposiciones normativas y/o institucionales que permitan ejecutar acciones y/o alternativas para el desarrollo del servicio educativo en la modalidad no presencial durante la emergencia sanitaria, de acuerdo a su entorno o contexto regional.

Según lo anterior, las instituciones contaban con cierta flexibilidad para ofrecer el servicio educativo bajo la modalidad a distancia, pero la pregunta es qué implicaba este formato. Ante este cuestionamiento, resurge la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en educación.

Debido a las exigencias y disposiciones señaladas por el Gobierno y el Ministerio, muchas instituciones educativas no lograron mantener el servicio por las limitaciones en “la currícula educativa, la infraestructura educativa, gestión de la educación y el desarrollo de competencias tecnológicas tanto en los profesores y los estudiantes” aspectos importantes señalados por Choque (2008, s.p.) en la integración de las TIC en el sistema educativo.

Estos requerimientos necesarios pero carentes en el sector educativo, sobre todo en el público, son un reflejo del porqué muchas instituciones no se encontraban

preparadas para enfrentar el cambio radical de llevar las clases del aula física a clases virtuales; y, por el lado de los docentes y estudiantes, estos tampoco contaban con las competencias necesarias para hacer frente a la nueva modalidad remota.

Por todo lo anterior, se desarrolla y presenta la experiencia de una institución pública que logró mantener las clases en modalidad remota en el contexto de la pandemia: el Instituto Superior Tecnológico del Perú Fe y Alegría N.º 75.

Es necesario destacar que esta institución pertenece a la Asociación Fe y Alegría, por lo que también resulta interesante analizar cuáles son los componentes favorables en esta gestión público-privada. Contar con el respaldo de la asociación ha significado, para el equipo académico, una ventaja en capacitación y en espacios de retroalimentación sobre las experiencias de otros colegios, CETPRO e institutos Fe y Alegría.

## 1.2 Preguntas de investigación

**Pregunta general:** ¿cuáles son los componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia de la COVID-19 en el 2020?

### Preguntas específicas

1. ¿Contaba la institución con recursos educativos digitales para enfrentar las clases a distancia?
  2. ¿En qué se soportó la gestión académica en modalidad remota?
  3. ¿Cuál es la percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica durante la pandemia?

## 1.3 Justificación

Como se ha señalado, debido a las restricciones impuestas por la COVID-19, las instituciones educativas tuvieron que adaptarse a una modalidad no presencial e

iniciar la reestructuración en la ejecución de clases, principalmente durante el primer semestre del 2020.

Una de esas IE fue el Instituto Fe y Alegría N.º 75, por lo que, a continuación, se presentan los tres aspectos en los que se centra la investigación de esta institución.

**Primero**, porque se busca contribuir con experiencias nacionales acerca de cómo la gestión académica de una institución de educación superior tecnológica se desarrolló en nuestro país en tiempos de pandemia, tomando en cuenta que un nuevo concepto surge en esta coyuntura: educación remota de emergencia (Hodges et al., 2020). Este estudio busca identificar cuáles han sido los componentes que permitieron una eficaz gestión académica, en medio de una situación de emergencia, de manera que puedan ser tomados como lecciones aprendidas o de referencia.

El **segundo** aspecto es que se cuenta con un vínculo cercano con la Asociación Fe y Alegría y con el director del Instituto N.º 75, lo que ha permitido acceder fácilmente a la información de la gestión académica, así como contar con entrevistas con el equipo académico, y la posibilidad de aplicar una encuesta voluntaria a los estudiantes. De igual manera, las conclusiones, hallazgos y recomendaciones serán compartidos con la institución.

Y, finalmente, el aporte a la Gerencia Social, al analizar un actor referente en educación como es Fe y Alegría y en gestión público-privada, pues es reconocida como una institución que brinda educación de calidad a los sectores excluidos y más vulnerables de la sociedad (Fe y Alegría, s.f.); y que responde al Objetivo 04 de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, [UNESCO], 2020).

#### 1.4 Objetivos de la tesis

##### **Objetivo general**

**Conocer** los componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia de la COVID-19 en el 2020; **analizando** los recursos digitales con los que contaba la institución, la gestión académica en modalidad remota y la

percepción de estudiantes y docentes sobre dicha gestión, para **proponer** oportunidades de mejora en su implementación.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar si la institución contaba con recursos educativos digitales para enfrentar las clases a distancia.
2. Determinar en qué se soportó la gestión académica en modalidad remota.
3. Conocer y analizar la percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### 2.1 Enfoques, teorías que soportan la investigación

#### **Educación como derecho**

Según la Asamblea General (AG) de las Naciones Unidas, mediante la educación se debe promover el respeto a los derechos y las libertades. Como se indica en el artículo 26: “La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales” (UNESCO, 1948). Además, se reconoce la importancia de trabajar por la educación gratuita y que “la instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada”.

Tomando en cuenta lo indicado, toda persona debería tener la posibilidad de acudir a una institución educativa de calidad, tanto en la etapa de educación básica como en la superior. Incluso, el Gobierno debería promover que las escuelas, institutos o universidades de calidad sean asequibles y gratuitas. Lamentablemente, en nuestro país no es esta la realidad, a pesar de que se cuenta con la Ley General de Educación (Ley N.º 28044), cuyo artículo 3 incluso indica lo siguiente:

#### Artículo 3.- La educación como derecho

La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la educación básica. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo.

Según lo recién expuesto, la sociedad también tiene cierta responsabilidad, porque este artículo también aplica para las organizaciones, sector privado y actores en general. Así surgen algunas opciones, como se presenta a continuación, con el fin de responder ante esta responsabilidad.

#### **Asociación Público-Privada: alternativa ante las brechas de educación**

La Asociación Público-Privada (APP) hace referencia al “acuerdo que permite la participación activa de los sectores público y privado en el desarrollo de un

proyecto, con el objetivo de atender un asunto de interés público” (Beltrán y Guadalupe, 2014, p. 2).

En el Perú, este tipo de asociación está bajo la normativa del Decreto Legislativo N.º 1016, en el cual se modifica la Tercera Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N.º 1012 que aprobó la “Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada”.

Es así como la APP en educación surge para atender las brechas en la infraestructura educativa y servicios públicos. En la APP cooperan actores públicos y privados que están a cargo de la operación, mantenimiento y/o mejora durante un tiempo determinado. Pero esta fórmula implica que cada actor asuma y comparta los “riesgos, costos y recursos” para el desarrollo del servicio (MINEDU-Unidad de Estadística, 2016, p.1). Sin embargo, también es importante señalar que este tipo de colaboración tiene diferentes modalidades (Beltrán y Guadalupe, 2014):

Gerencia del servicio educativo: contratación de servicios de gestión y soporte. El Gobierno cubre los costos de capital y corriente.

Arrendamiento del servicio educativo: se establece un acuerdo para administrar y operar una escuela pública, y cubre parte de los costos corrientes.

Concesión del servicio educativo: el agente privado se encarga de garantizar la disponibilidad de servicios básicos, así como de ofrecer la administración y operación de una escuela pública.

Presentación integral del servicio educativo: algunos Gobiernos contratan directamente la matrícula de estudiantes en escuelas privadas.

Entonces, la APP surge como una alternativa ante los problemas en el sector educativo, con la responsabilidad de garantizar el interés público y el aprendizaje. Además, responde a la AG y, como se mencionó y se detallará más adelante, al Objetivo 04 de ODS.

Es decir que la APP se presenta como una buena opción, y un ejemplo de este tipo de colaboración es Fe y Alegría (Cavassa, 2021). El detalle de este caso se podrá revisar más adelante.

## **Tecnologías de la información y comunicación en Educación**

Con el foco puesto en garantizar y promover la educación para todos, y en tiempos de virtualidad, educación a distancia o remota, surge una herramienta que desarrolla la enseñanza: las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Díaz (2013) señala que “las TIC cada vez más forman parte del sistema de pensamiento y acceso a la información de los niños y jóvenes, quienes están más proclives a reconocer los pequeños cambios que cada innovación tecnológica trae consigo” (p. 9). Si bien este texto es de hace más de siete años, hoy sigue siendo vigente, ya que la tecnología soporta cambios constantes mediante la innovación. Y, ante la realidad de las clases remotas, se han tenido que poner en práctica todas las estrategias, herramientas y recursos necesarios para poder adaptar las clases de un aula física a un espacio virtual.

Como se ha mencionado, a raíz de las restricciones por la pandemia, el sector educativo tuvo que tomar acciones para poder reorganizar su gestión de presencial a distancia, tomando en cuenta el poco o limitado conocimiento sobre las TIC, recursos educativos digitales, plataformas virtuales e incluso el escaso manejo de equipos tecnológicos.

Así lo resaltan Flores-Cueto et al. (2020) al mencionar la importancia del empleo de las TIC en la actualidad, ya que “se pueden desarrollar una serie de actividades en los entornos virtuales mediados por Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) tales como trabajar, estudiar, entretenerse, comprar, entre otros” (s.p.).

Es interesante cómo incluso el acceso a internet ha llegado a convertirse en parte de la vida cotidiana, como una necesidad básica y esencial para nuestro bienestar (Gallardo, 2019, citado en Flores-Cueto et al., 2020). Pero justamente esta nueva necesidad hace evidente las **brechas digitales** del Perú, por lo que una explicación sobre este concepto es necesaria.

Grande et al. (2016) contemplan los siguientes enfoques: (a) Infraestructura: se refiere a la posibilidad/dificultad de disponer de ordenadores conectados a internet. Ello incluye también el problema de la disponibilidad de servidores. (b) Capacitación: se relaciona con las habilidades y capacidades para emplear eficientemente las TIC. (c) Recursos: se relaciona con el concepto de brecha digital o las posibilidades de aplicar y utilizar las TIC en diversas ramas o actividades (educación, negocios, recreación, teletrabajo, entre otros) (Flores-Cueto et al., 2020).

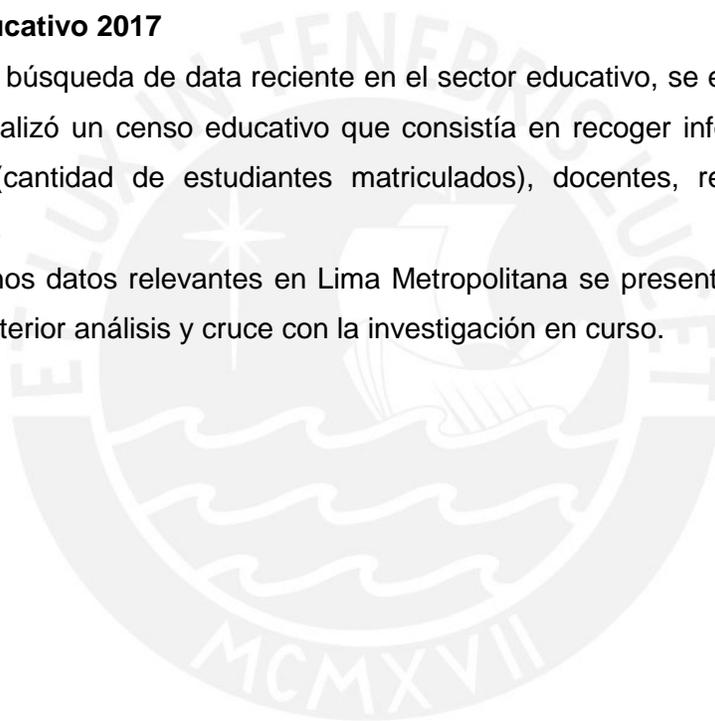
A pesar de los beneficios de las TIC, se tenía la creencia de que las carreras virtuales o las opciones online eran, en comparación con la oferta presencial, de baja calidad o la peor opción (Hodges et al., 2020). Sin embargo, bajo las circunstancias generadas por la COVID-19, todas las instituciones educativas empezaron la transición a esta modalidad, sin conocer todas las ventajas y posibilidades que contenía el formato a distancia.

2.2 Diagnóstico situacional: indicadores educativos y características del área de investigación

### **Censo educativo 2017**

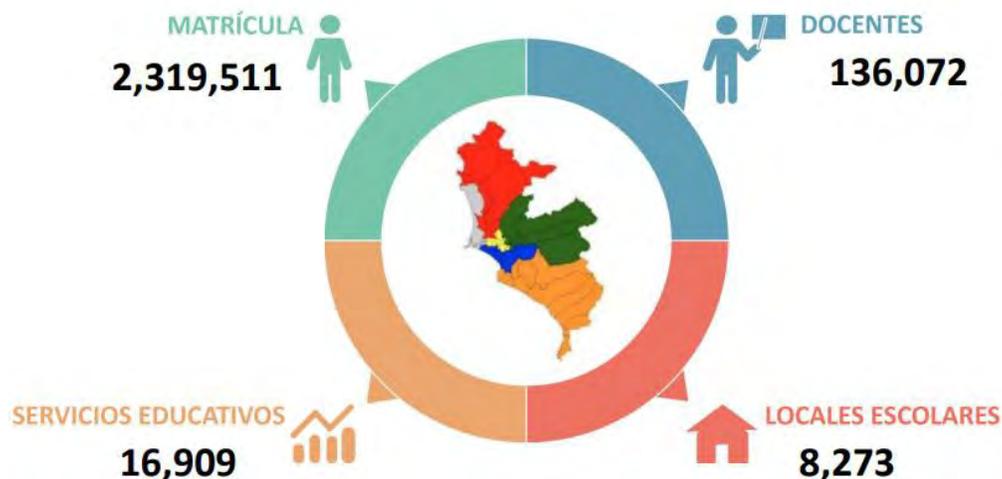
En la búsqueda de data reciente en el sector educativo, se encontró que en el 2017 se realizó un censo educativo que consistía en recoger información sobre la matrícula (cantidad de estudiantes matriculados), docentes, recursos y locales educativos.

Algunos datos relevantes en Lima Metropolitana se presentan a continuación para el posterior análisis y cruce con la investigación en curso.



**Figura 2.1**

*Magnitudes (matrícula, docentes, servicios educativos, locales escolares) – distribución 2017*

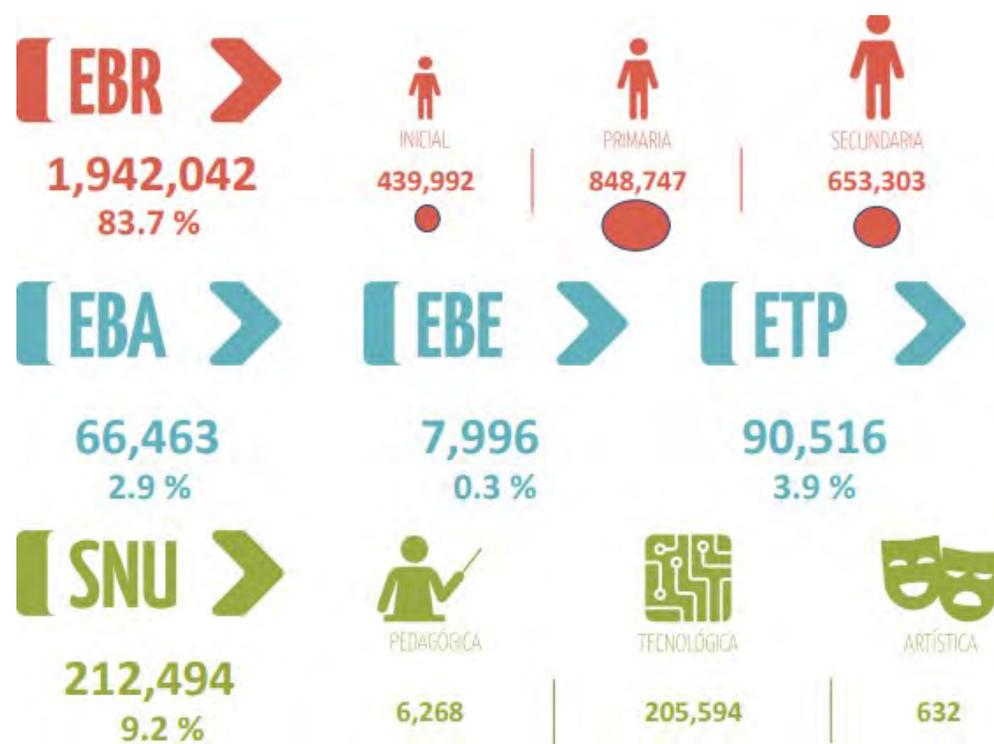


*Nota:* el gráfico representa la distribución de los componentes mencionados con las cantidades correspondientes. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal.*

Lo anterior muestra que, en el 2017, tres años antes de la pandemia, se contaba con más de 2 millones de estudiantes activos en todos los niveles de educación en Lima Metropolitana. En la siguiente figura se presenta cómo se ha distribuido esta población según el nivel educativo. Para este estudio, siendo el Instituto Fe y Alegría parte del grupo **Tecnológico**, se puede indicar que está dentro del último rango; dentro del área de educación superior no universitaria, es el grupo que tiene mayor cantidad de matrículas.

Figura 2.2

Matrículas totales según nivel educativo, 2017



*Nota:* el gráfico representa la distribución de las matrículas, según área de educación; para el presente estudio se considera el SNU (superior no universitaria). Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal.*

A continuación, se muestra cómo se manejaban según gestión. En el aspecto tecnológico, se puede observar que solo el 13 % son matrículas en una IE pública donde se encuentra el actor estudiado.

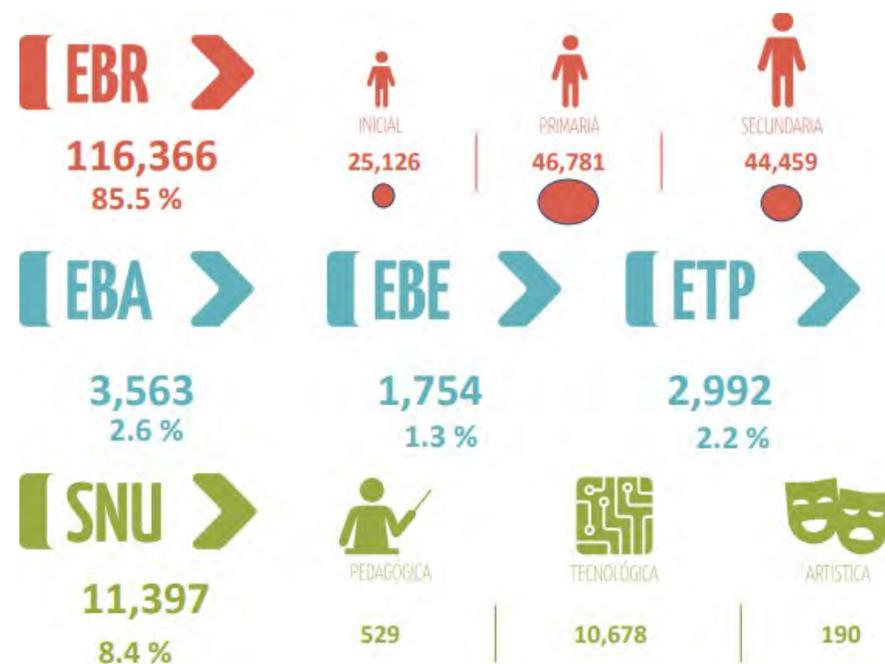
Figura 2.3

Matrículas según gestión pública o privada

	PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
<b>EBR</b> ➤	<b>1,004,093 (52%)</b>	<b>937,949 (48%)</b>	<b>1,942,042</b>
INICIAL	216,854 (49%)	223,138 (51%)	439,992
PRIMARIA	426,507 (50%)	422,240 (50%)	848,747
SECUNDARIA	360,732 (55%)	292,571 (45%)	653,303
<b>EBA</b> ➤	<b>37,436 (56%)</b>	<b>29,027 (44%)</b>	<b>66,463</b>
<b>EBE</b> ➤	<b>6,817 (85%)</b>	<b>1,179 (15%)</b>	<b>7,996</b>
<b>ETP</b> ➤	<b>43,782 (48%)</b>	<b>46,734 (52%)</b>	<b>90,516</b>
<b>SNU</b> ➤	<b>27,818 (13%)</b>	<b>184,676 (87%)</b>	<b>212,494</b>
PEDAGÓGICA	1,458 (23%)	4,810 (77%)	6,268
TECNOLÓGICA	26,063 (13%)	179,531 (87%)	205,594
ARTÍSTICA	297 (47%)	335 (53%)	632

Nota: el gráfico representa la distribución de las matrículas según gestión pública o privada. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal*.

Por otro lado, con respecto a los docentes, la mayor cantidad se encuentra en la educación básica regular, principalmente en primaria. Sin embargo, un gran número también labora en el grupo de IE tecnológicas, teniendo el mayor porcentaje en comparación con las otras opciones de educación superior.

**Figura 2.4***Docentes totales según nivel educativo, 2017*

*Nota:* el gráfico representa la distribución de los docentes según área educativa. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal.*

Lo anterior se completa con la siguiente figura, que muestra la distribución de docentes según gestión. Es interesante cómo la concentración de docentes se encuentra en las IE privadas, por lo que, con base en estas dos figuras (2.4 y 2.5), se puede señalar que los docentes del Fe y Alegría N.º 75 están dentro del total de 1813 docentes. Solo como un dato adicional, Fe y Alegría cuenta con otro Instituto Tecnológico en Lima Metropolitana, el FyA N.º 61, en el distrito de Villa El Salvador.

Figura 2.5

Docentes según gestión pública o privada

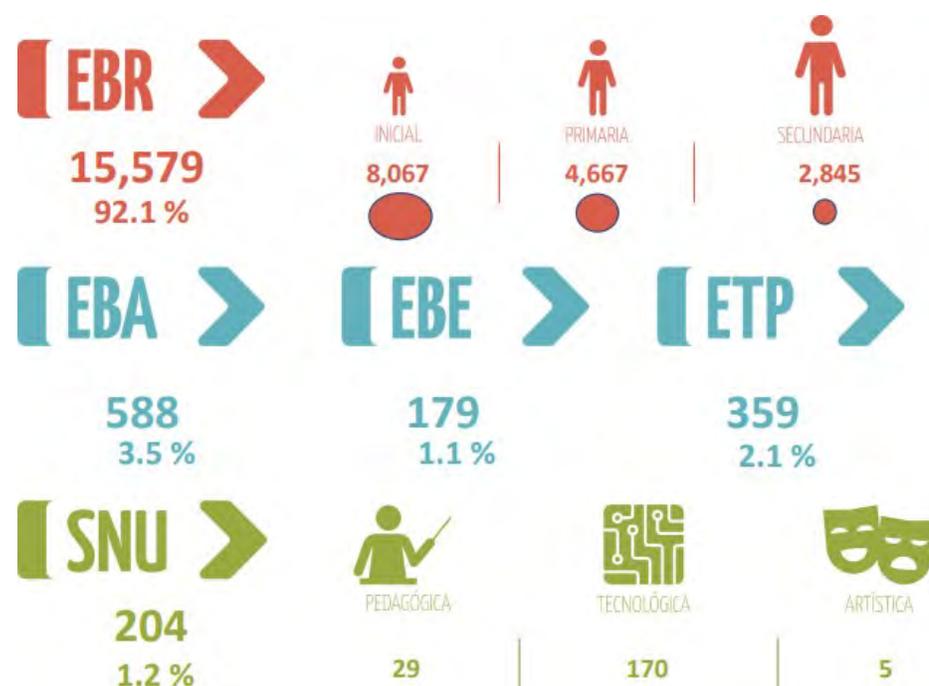
	PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
<b>EBR</b> ➤	<b>46,707 (40%)</b>	<b>69,659 (60%)</b>	<b>116,366</b>
INICIAL	7,972 (32%)	17,154 (68%)	25,126
PRIMARIA	17,739 (38%)	29,042 (62%)	46,781
SECUNDARIA	20,996 (47%)	23,463 (53%)	44,459
<b>EBA</b> ➤	<b>1,989 (56%)</b>	<b>1,574 (44%)</b>	<b>3,563</b>
<b>EBE</b> ➤	<b>1,445 (82%)</b>	<b>309 (18%)</b>	<b>1,754</b>
<b>ETP</b> ➤	<b>1,326 (44%)</b>	<b>1,666 (56%)</b>	<b>2,992</b>
<b>SNU</b> ➤	<b>2,135 (19%)</b>	<b>9,262 (81%)</b>	<b>11,397</b>
PEDAGÓGICA	167 (32%)	362 (68%)	529
TECNOLÓGICA	1,813 (17%)	8,865 (83%)	10,678
ARTÍSTICA	155 (82%)	35 (18%)	190

Nota: el gráfico representa la distribución de los docentes según gestión pública o privada. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal*.

Para continuar, en la figura 2.6 se pueden observar los servicios educativos generales en todos los niveles, teniendo la mayor concentración en los locales de instituciones para el nivel inicial. Es preciso recordar que los resultados presentados son solo de Lima Metropolitana, donde hay 170 instituciones tecnológicas.

**Figura 2.6**

*Servicios educativos totales según nivel educativo, 2017*



*Nota:* el gráfico representa la distribución de los servicios educativos según área educativa. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal.*

Así mismo, según la información de la figura 2.7, las IE tecnológicas de gestión pública son 30; si se toma en cuenta que el total de instituciones públicas es de 5498 (entre todos los niveles), estas representan solo el 5 % del total.

Toda esta información presentada ha sido recogida de las DRE y UGEL de Lima Metropolitana durante el 2017, a partir de los datos brindados por el director de cada institución de acuerdo con el censo. Para poder contar con información más específica, en el siguiente acápite se presentan indicadores del distrito en el que se ubica el objeto de estudio.

**Figura 2.7**

*Servicios educativos según gestión pública o privada*

	PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
<b>EBR</b> ➤	<b>5,003 (32%)</b>	<b>10,576 (68%)</b>	<b>15,579</b>
INICIAL	3,393 (42%)	4,674 (58%)	8,067
PRIMARIA	934 (20%)	3,733 (80%)	4,667
SECUNDARIA	676 (24%)	2,169 (76%)	2,845
<b>EBA</b> ➤	<b>239 (41%)</b>	<b>349 (59%)</b>	<b>588</b>
<b>EBE</b> ➤	<b>127 (71%)</b>	<b>52 (29%)</b>	<b>179</b>
<b>ETP</b> ➤	<b>94 (26%)</b>	<b>265 (74%)</b>	<b>359</b>
<b>SNU</b> ➤	<b>35 (17%)</b>	<b>169 (83%)</b>	<b>204</b>
PEDAGÓGICA	3 (10%)	26 (90%)	29
TECNOLÓGICA	30 (18%)	140 (82%)	170
ARTÍSTICA	2 (40%)	3 (60%)	5

*Nota:* el gráfico representa la distribución de los servicios educativos según gestión pública o privada. Tomado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017). *Proceso censal.*

### **Indicadores en San Juan de Miraflores**

Con el fin de exponer algunos datos con respecto a indicadores educativos en el distrito de San Juan de Miraflores, donde se encuentra el Instituto Fe y Alegría N.º 75, se ha elaborado una tabla para ubicar a la IE con respecto al resto. Es necesario mencionar que la información se ha obtenido en el enlace de Magnitudes en ESCALE – MINEDU.

**Tabla 2.1***Magnitudes por tipo de gestión y área geográfica del nivel tecnológico, 2020*

Magnitud	Gestión		Área		Total
	Pública	Privada	Urbana	Rural	
IE y programas	2	3	5	0	5
Matrícula	1292	311	1603	0	1603
Docentes	128	33	161	0	161

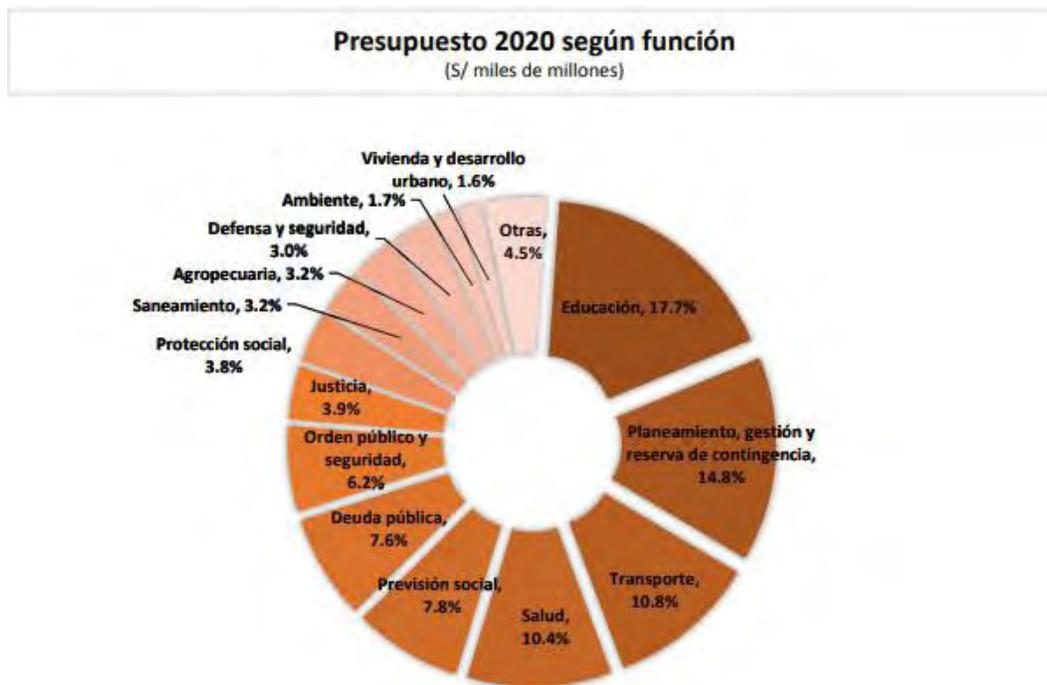
Fuente: adaptado de Ministerio de Educación – Escala Estadística de la Calidad Educativa (2017).  
*Magnitudes.*

Uno de los elementos más relevantes de estos datos es que el FyA N.º 75 es uno de los dos institutos tecnológicos públicos que se encuentran en el distrito. Tuvieron entre ambos 1292 estudiantes matriculados durante el 2020, muy por encima de lo presentado en el sector privado, a pesar de la presencia de tres IE privadas en la zona.

Lo mismo sucede con la cantidad de docentes: la población estudiantil es casi cuatro veces más en la educación pública que en la privada, a juzgar por la cantidad de estudiantes matriculados. Por último, un tema interesante es que todas las instituciones educativas se encuentran en la zona urbana del distrito.

### **Datos económicos en el sector educación**

Para el 2020, el presupuesto del sector educativo era el de mayor porcentaje comparado con el de los otros sectores, como se puede apreciar en la figura 2.8. Se debe tomar en cuenta que esta planificación se realizó antes de entrar a la emergencia sanitaria por la COVID-19.

**Figura 2.8***Educación con mayor participación del presupuesto 2020*

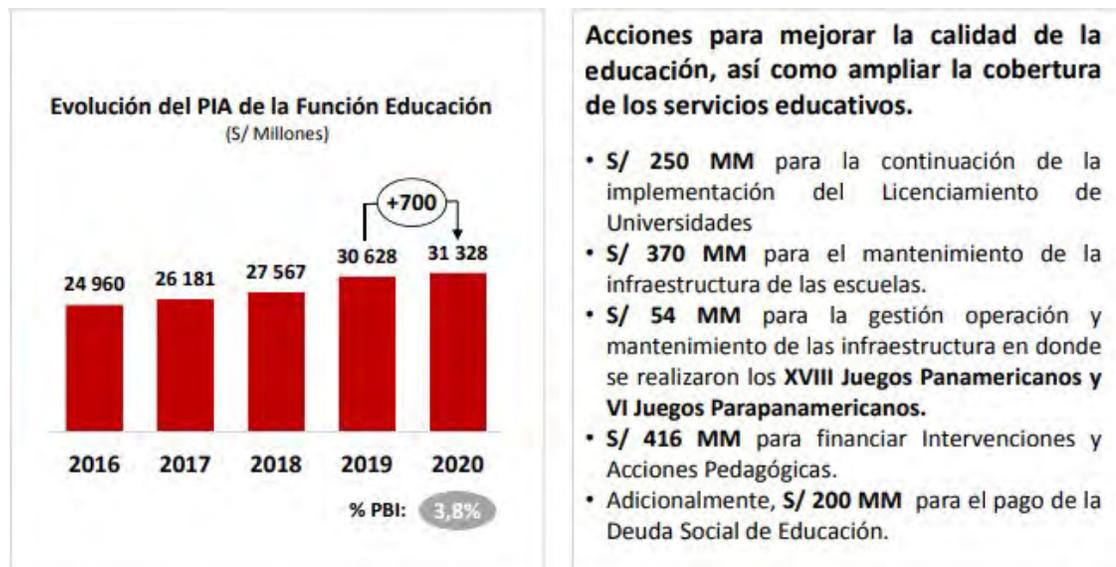
*Nota:* el gráfico representa la distribución de porcentaje del presupuesto 2020. Como se puede observar, el sector educación contaba con el 17,7% del total. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Presupuesto del Sector Público 2020*.

Después de años se incrementaba el presupuesto en el sector educativo, con miras a fortalecer los procesos de calidad en las instituciones mediante el licenciamiento, como se puede observar en la figura 2.9.

Pero otro punto importante era el mantenimiento de la infraestructura en las escuelas, aspecto siempre criticado por la precariedad de las instituciones y la falta de locales en buen estado o con conectividad a internet para las clases.

**Figura 2.9**

*Financiamiento de la función Educación asciende a S/ 31 328 millones*



*Nota:* el gráfico representa las acciones a priorizar durante el 2020, una de ellas justamente era continuar con el proceso de licenciamiento. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Presupuesto del Sector Público 2020*.

Lamentablemente, a raíz de las restricciones por la emergencia sanitaria, el panorama cambió y los esfuerzos se volcaron a mantener el servicio educativo no presencial. En ese sentido, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) lanza un censo para conocer cuán preparada se encontraba la población para enfrentar esta situación en casa y, desde ahí, continuar con el trabajo remoto o las clases a distancia.

### **Acceso a las TIC en los hogares**

El INEI realiza desde hace años la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en la cual se consulta por el acceso a las tecnologías de la información y comunicación en los hogares peruanos. El 2020 no fue la excepción, y las entrevistas se realizaron por teléfono. A continuación, se presentan algunos gráficos tomados de estos resultados y que contribuyen en el análisis de los hallazgos.

Los datos contienen la comparación del primer trimestre del 2019 *versus* el del 2020, tomando en cuenta que ya en marzo la pandemia afectaba al Perú. Lo interesante es evaluar si los hogares contaban con los recursos para, en el caso de los estudiantes, poder acceder a las clases mediante algún equipo tecnológico.

De esta manera, en la figura 2.10 se muestra un alto porcentaje de familias con algún tipo de TIC, es decir, equipo tecnológico (teléfono móvil, computadora, laptop, etc.), que, además, implica un aumento con respecto al año anterior.

### Figura 2.10

*Evolución de hogares según tenencia de TIC (2019 vs. 2020)*

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	93,0	94,9	1,9
Ninguna	7,0	5,1	-1,9

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Por otro lado, una vez que, el 15 de marzo, se decreta la cuarentena obligatoria y que las familias peruanas, en todo el territorio nacional, debían permanecer en sus casas, surge la pregunta de si los hogares contaban con alguna computadora, sea para poder conectarse al trabajo (en caso hubiera la posibilidad del trabajo remoto) o a las clases.

Según el INEI (2020), solo 36 de cada 100 hogares contaba con al menos una computadora, aunque no se precisa la cantidad de sus miembros. De este modo, la figura 2.11 presenta el uso que la familia le brindaba al equipo. Es notorio que el principal uso es el exclusivo del hogar, entiéndase para actividades académicas o de estudio (puede ser como docente o como estudiante, entre otros).

**Figura 2.11***Uso de computadora en hogares con al menos un equipo*

Uso de la computadora	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Para uso exclusivo del hogar	95,8	94,0	-1,8
Para uso exclusivo del trabajo	0,6	0,4	-0,2
Para el hogar y el trabajo	3,7	5,7	2,0

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

La encuesta también solicitó información sobre el acceso y uso del internet en los hogares. Así, en la figura 2.12 se puede observar el porcentaje de uso según los rangos de edad. Si se considera que el rango promedio de los estudiantes de educación superior está en el grupo de los 19 a 24 años, este es el grupo con el mayor porcentaje de uso, según los resultados de la encuesta.

**Figura 2.12***Población de 6 años a más que hace uso de internet según edad*

Grupos de edad	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>54,0</b>	<b>60,3</b>	<b>6,3 ***</b>
6 a 11 años	29,2	36,2	7,0 ***
12 a 18 años	64,4	70,1	5,7 ***
19 a 24 años	82,8	88,0	5,2 ***
25 a 40 años	69,0	75,1	6,1 ***
41 a 59 años	46,8	54,6	7,8 ***
60 y más	22,4	27,1	4,7 ***

\* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

\*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

\*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Y, para complementar lo anterior, se cuenta con la figura 2.13, que muestra el uso de internet justamente por nivel educativo. Para objeto del estudio, se toma de referencia el nivel de educación superior no universitaria (SNU). El porcentaje de 87 % es alto y por encima de aquel del año 2019.

**Figura 2.13**

*Población de 6 años a más que hace uso de internet según nivel educativo*

Nivel educativo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>54,0</b>	<b>60,3</b>	<b>6,3 ***</b>
Primaria 1/	18,8	25,0	6,2 ***
Secundaria	58,5	64,8	6,3 ***
Superior no universitaria	83,0	87,0	4,0 ***
Superior universitaria	92,2	94,7	2,5 ***

\* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

\*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

\*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

1/ Incluye sin nivel, inicial y educación básica especial.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Estas últimas figuras (2.12 y 2.13) brindan la información de que el grupo de edad con mayor uso de internet son los jóvenes de educación superior. Sin embargo, es necesario recordar que solo 36 hogares de cada 100 cuentan con al menos un equipo tecnológico. Esta encuesta no presenta data sobre la cantidad o calidad de tiempo de uso de la conexión a internet, ni si en los meses siguientes (abril en adelante) la situación cambió.

### 2.3 Marco normativo

#### **Marco normativo internacional**

Como ya se ha mencionado, este estudio toma como referencia el Objetivo 04 de Desarrollo Sostenible (UNESCO, 2020), que apunta a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, ya que contribuye a la oferta de calidad educativa gratuita o pública.

A su vez, a partir de un enfoque de Educación para el Desarrollo Sostenible, se plantean objetivos de aprendizaje de tipo cognitivos, socioemocionales y conductuales, en búsqueda de un desarrollo personal e interiorización de la importancia de la educación para toda la vida y para todos; resaltando la oportunidad de las TIC en este desarrollo (UNESCO, 2017).

Esta lectura motiva a que los gobiernos propongan políticas públicas con este enfoque, que las instituciones educativas transformen su visión y promuevan una educación en pro de los objetivos de desarrollo sostenible, con miras a la Agenda 2030. Fe y Alegría es un ejemplo de asociación que asume este reto. De este modo, junto con otras organizaciones aliadas durante el 2021, presentaron la propuesta de ¡Educación Rural Ahora!

Algunas de las metas planteadas para el 2030 en el Perú (Naciones Unidas Perú, s.f.) que se toman de referencia en las recomendaciones se presentan a continuación:

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una **formación técnica, profesional y superior de calidad**, incluida la enseñanza universitaria.

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las **competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales**, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

De esta manera, analizar a Fe y Alegría implica una oportunidad de identificar fortalezas y desafíos en la educación superior tecnológica que toma en cuenta el marco presentado. Esto porque el enfoque de la asociación se encuentra alineado con los objetivos nacionales presentados, así como con el fin de ofrecer una educación de calidad gratuita.

### **Marco normativo nacional**

Este marco se centrará en la Ley General de Educación y la ley bajo la que se rige el Instituto Fe y Alegría N.º 75 (Ley N.º 30512), además de las normativas publicadas por el Poder Ejecutivo a raíz del estado de emergencia por la COVID-19, ya que este estudio se centra en observar el proceso de adaptación a la educación a distancia durante la pandemia.

### **Ley General de Educación**

En el 2003 se publica la Ley N.º 28044, en la que se establecen “los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano”. Dentro de

toda la información que presenta esta ley, para nuestro estudio se pueden resaltar algunos temas como los tipos de gestión, en los cuales se identifican instituciones educativas públicas con gestión privada, relacionando lo señalado anteriormente con la modalidad de Asociación Público-Privada.

Adicionalmente, se destaca la importancia de reconocer a la educación como un derecho, promover su gratuidad y tener como base los principios de ética, equidad e inclusión. Y en el capítulo 3 se introducen los lineamientos de la educación técnico-productiva.

### **Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes**

La Ley N.º 30512 fue publicada en noviembre del 2016 y cuenta con un reglamento en el cual se detallan los lineamientos. El objeto de esta ley es regular la

creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los institutos de Educación Superior (IES) y escuelas de Educación Superior (EES) públicos y privados, a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas.

Dentro de los puntos que se pueden resaltar está el artículo 8, sobre la autonomía en la gestión económica, administrativa y académica; y, como se ha mencionado anteriormente, el Instituto N.º 75, si bien es una institución pública y cuenta con autonomía, pertenece al Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría, por lo que también se maneja según sus lineamientos. Por otro lado, el artículo 24 de la Ley hace énfasis en el licenciamiento como proceso de verificación de las condiciones básicas de calidad del IES, establecido por el MINEDU.

### **Competencias del Docente de Educación Superior Tecnológica**

La RVM N.º 213-2019-MINEDU aprueba el Marco de Competencias del Docente de Educación Superior Tecnológica en el Área de Docencia en agosto de 2019, con el fin de recalcar las funciones en el área docente, al definir los “dominios y competencias que caracterizan una buena docencia en la Educación Superior Tecnológica”. Se identifican tres dominios que deben estar en el ejercicio docente:

a. Compromiso y convivencia institucional. El docente debe ejercer liderazgo y “promover el cumplimiento de objetivos y valores”.

b. Especialización tecnológica, innovación e investigación aplicada. El docente debe demostrar que maneja conocimientos y recursos tecnológicos en su disciplina.

c. Proceso de enseñanza aprendizaje en tecnología. Implica “conocimiento y habilidades que demuestra el docente sobre los principios y estrategias de la enseñanza (...) empleando metodologías novedosas y vinculadas al uso de la tecnología”.

Los dos últimos son relevantes para esta investigación, ya que hacen referencia a las competencias tecnológicas que deberían tener y/o desarrollar los docentes en la educación superior para un buen desempeño docente; es decir, el manejo de estrategias y recursos educativos soportados en la tecnología.

### **Resoluciones del Ministerio de Educación debido a la COVID-19**

Desde la declaratoria de la emergencia sanitaria, mediante el Decreto Supremo N.º 008-2020-SA, en el cual se mencionan las medidas de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19, el MINEDU también presentó diferentes resoluciones, según como se ampliaban las restricciones; así como las continuas postergaciones al regreso a la presencialidad.

El decreto hizo énfasis en que el MINEDU era el responsable de indicar que todas las entidades educativas postergaran o suspendieran las actividades presenciales, por lo que publicaron las condiciones para continuar con el servicio educativo. Primero con la RVM N.º 080-2020, la cual aprobaba la norma técnica “Orientaciones para la prevención, atención y monitoreo ante el coronavirus(COVID-19) en los centros de educación técnico-productiva e institutos y escuelas de educación superior”. Además, se mencionaba la suspensión, reprogramación y/o postergación de las clases, según aplique.

Al poco tiempo, tomando en cuenta que la propagación del virus no estaba controlada sino que, por el contrario, el país contaba con más casos de contagios, se publica la RVM N.º 087-2020 con la aprobación de dos normas técnicas: la primera

es "Orientaciones para el desarrollo del servicio educativo en los centros de educación técnico-productiva e institutos y escuelas de Educación Superior, en el marco de la emergencia sanitaria por Covid-19", y la segunda, la norma técnica para la supervisión de la primera.

La resolución señala que la gestión institucional cuenta con cierta flexibilidad para el desarrollo de las actividades educativas, así como con mecanismos para apoyar a los estudiantes que no cuenten con los medios virtuales. Además, la primera norma cuenta con información sobre cómo ejecutar el servicio en la modalidad a distancia y señala definiciones importantes que se presentan en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2**

*Definición de términos para la educación a distancia*

Concepto	Definición
<b>Educación no presencial</b>	Estudiante no comparte el espacio físico con sus pares ni con el docente; enseñanza a través de medios digitales.
<b>Plataforma virtual o educativa</b>	Entorno de trabajo en línea, donde se comparten recursos para trabajar en forma no presencial. Herramientas que deben estar disponibles: de gestión de contenidos, de comunicación y colaboración, de seguimiento y evaluación, de administración y complementarias.
<b>Formación asincrónica</b>	Forma de realizar el servicio educativo diferida en el tiempo, sin coincidencia temporal.
<b>Formación sincrónica</b>	Intercambio de información por internet en el mismo tiempo y espacio virtual entre docente y estudiante.

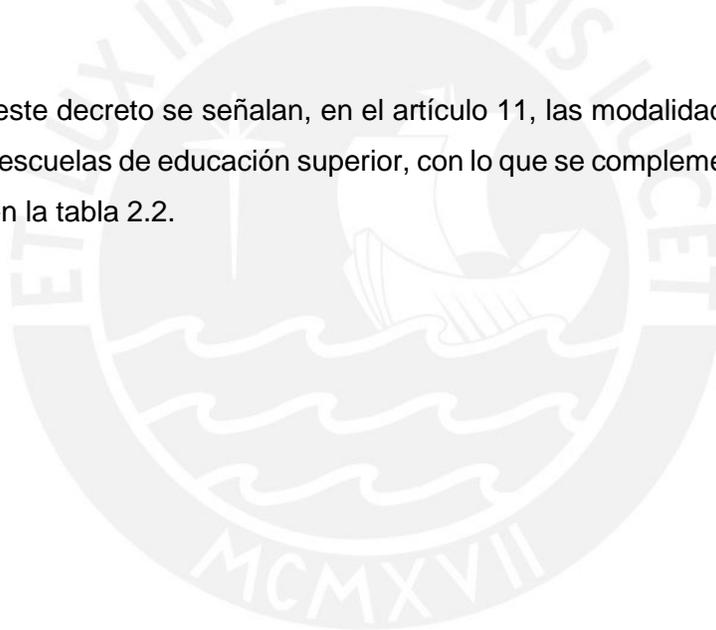
Fuente: adaptado de MINEDU (2020). *RVM N.° 087-2020-MINEDU*.

**Garantizar la continuidad y calidad del servicio educativo**

A pesar de los esfuerzos por controlar la propagación de la COVID-19, esta meta no se logró, por lo que el Poder Ejecutivo continuó aprobando y presentando normativas para la continuidad de las actividades aprobadas, entre ellas las educativas. Debido a esto, surge la RVM N.º 095-2020, en la que se señala la suspensión del servicio educativo presencial en tanto se mantenga vigente el estado de emergencia nacional y la emergencia sanitaria.

De esta manera, también se aprueba el Decreto Legislativo N.º 1495, que tiene como objetivo garantizar la continuidad y calidad de la prestación del servicio educativo bajo el nuevo formato no presencial, y con modificaciones en algunos artículos de la Ley N.º 30512, con el fin de promover la educación remota o a distancia.

En este decreto se señalan, en el artículo 11, las modalidades del servicio en institutos y escuelas de educación superior, con lo que se complementa la información mostrada en la tabla 2.2.



**Tabla 2.3***Modalidades del servicio educativo*

Tipo	Definición
<b>Presencial</b>	Desarrolla la totalidad de los créditos del programa de estudios de manera presencial. El logro de las competencias se da en la interacción directa entre estudiantes y docentes. Los entornos virtuales de aprendizaje sirven de complemento de la formación.
<b>Semipresencial</b>	Desarrolla un mínimo de 30 % y un máximo de 50 % de créditos a través de tecnologías de la información y comunicación debidamente estructuradas y monitoreadas desde la institución educativa.
<b>A distancia</b>	Desarrolla la totalidad de los créditos del programa de estudios en entornos virtuales de aprendizaje, debidamente estructurados y monitoreados desde la institución educativa, siempre que se asegure que los y las estudiantes logren las competencias previstas.

Fuente: adaptado del Decreto Legislativo N.º 1495.

Para efectos de esta investigación, se tomará como símil la educación a distancia y a la educación remota.

## 2.4 Proyecto o programa que se analiza

### **Fe y Alegría: ¿un ejemplo de APP?**

Como se ha mencionado ya, una APP es una herramienta para enfrentar y complementar el servicio en educación que el Gobierno no puede brindar a cabalidad. Y un ejemplo de este modelo es Fe y Alegría, una institución educativa pública que se maneja con una gestión privada.

Para comprender este formato, Baldonado (1999) explica que es pública porque busca el bien común y trabaja para que todos puedan acceder a dicha educación, sobre todo la población discriminada; y cuenta con gestión privada porque tiene independencia al administrar sus centros educativos.

Por otro lado, Romero (2014) señala que, si bien Fe y Alegría se rige por las normativas del MINEDU, al “tener una gestión privada le da a cada centro la posibilidad de implementar una administración que goza de independencia con respecto a la administración oficial” (p. 46).

Además, como se mencionó en el acápite de Asociación Público-Privada, dentro de las modalidades mencionadas hay una que se ajusta al modelo de Fe y

Alegría: **arrendamiento del servicio educativo**, ya que FyA se convierte en administrador, se encarga de los gastos de mantenimiento, equipo e implementación, mientras que el sector estatal cubre las remuneraciones del personal de la escuela mediante contratos hechos directamente por el Estado (Beltrán y Guadalupe, 2014).

Felizmente, este marco también se encuentra bajo un lineamiento, la Resolución Ministerial N.º 326-2020-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica “Disposiciones que regulan y orientan los convenios para la gestión de instituciones educativas públicas de educación básica a cargo de entidades sin fines de lucro”. Esta

norma es importante ya que, como señala Cavassa (2021), cierra el vacío de la Ley General de Educación sobre los tipos de gestión, especialmente en el punto referido a la institución pública de gestión privada.

El mismo Cavassa (2021) reconoce aspectos positivos de esta RM, pero señala también algunas preocupaciones, entre ellas que la normativa no ha considerado a las instituciones técnico-productivas y los institutos superiores, como es el caso del Instituto FyA N.º 75.

### **Institución pública con gestión privada**

Fe y Alegría es un Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social. Tiene como parte de su misión “gestionar una propuesta educativa pública, transformadora y diversificada como un referente de la educación nacional” (Fe y Alegría, s.f., s.p.). Esto se sustenta en sus tres pilares: educación popular, educación en valores y educación en y para el trabajo.

Con lo expuesto hasta este punto, se sustenta la elección de analizar a un actor como FyA, ya que esta asociación civil sin fines de lucro responde a las dimensiones de la transformación que se busca lograr en el país y a los cambios institucionales. Además, al ser un caso de éxito, estudiado y reconocido por su gestión privada, se puede tomar como referencia al identificar fortalezas y competencias que puedan servir como ejemplo de implementación en otras instituciones educativas.

Sin embargo, es válido que surja el cuestionamiento sobre cómo se implementa una estrategia para la sostenibilidad económica de Fe y Alegría en el Perú. Por un lado, el padre Juan Cuquerella, en el 2009, como parte de un discurso de bienvenida en un congreso internacional, señala que los fondos de Fe y Alegría se sustentan en el Estado con un 71 %; en la empresa privada, la sociedad civil, los propios alumnos y los padres de familia, en un 13 %; y algunos aportes internacionales, con un 16 %. Y, por otro lado, se busca la captación de socios y se realiza una rifa anual que genera un ingreso considerable. Así mismo, reconoce que FyA conoce y sabe manejar la escasez de los fondos económicos, por lo que los gestiona con eficiencia, mediante la eficaz designación de los recursos.

Por su parte, Baldonado (1999) también expone que el éxito está en “la eficiencia y escrupulosa honestidad con que se manejan los fondos públicos y no públicos, que se ponen al servicio del objetivo educativo de la institución” (p. 134).

Definitivamente relacionado con los valores que promueve y ejerce FyA, y como registró un estudio que buscó conocer la percepción de diferentes actores sobre el motivo de éxito de las IE de Fe y Alegría, entre los factores valorados se encuentran los siguientes: “alto grado de independencia para la generación y la gestión de los recursos” y “mayor independencia y autoridad para los directores” (Alcázar, 2009, como se citó en Beltrán y Guadalupe, 2020, p. 1).

Entonces, como síntesis, se puede considerar que la Asociación Fe y Alegría es una modalidad de APP que tiene experiencia en el país y es reconocida porque

funciona como una opción a elegir para la población más vulnerable, una opción pública de calidad. Es preciso recordar que el lema de FyA es *Donde termina el asfalto... comienza nuestra historia*.

### **Gestión académica en Fe y Alegría**

Con el fin de contribuir a esta idea de la educación de calidad que brinda Fe y Alegría como organización, se debe comprender qué es la gestión académica y cómo se lleva a cabo en las instituciones de Fe y Alegría.

Algunas definiciones de gestión académica se encuentran en un estudio realizado sobre el trabajo colegiado remoto y la gestión académica. Este hace referencia a “un conjunto de actividades encaminadas a preparar las condiciones óptimas institucionales con espíritu de innovación e investigación” y cuenta con las siguientes dimensiones: diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de aula virtual y el seguimiento académico Díaz y Santos, 2021, p. 124).

Los conceptos de gestión y gestión académica se detallan en el acápite de conceptos clave, pero este punto se centra en presentar cómo es la gestión académica particularmente en la asociación FyA.

Un artículo interesante sobre la gestión académica saludable concluye que para que se dé esta situación debe desarrollar el concepto de innovación, de aprendizaje permanente y de la adecuada apropiación de los cambios (Castillo et al., 2015). Este punto es importante ya que, como se presenta más adelante, los estudiantes y docentes realizan una valoración sobre la gestión académica de la institución.

De ahí la necesidad de compartir cómo se realiza la gestión académica en las instituciones de Fe y Alegría. Alcázar y Cieza (2002) reconocen las variables de selección docente, evaluación, autonomía del centro educativo y rol director, entre otras, como parte del paquete de gestión de los centros educativos de Fe y Alegría. Para fines de este estudio solo se considerarán algunas variables, que se presentan en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4**

*Variables de la gestión académica en los centros educativos de Fe y Alegría*

Variable	Explicación
<b>Selección de docentes</b>	Primero, la Oficina Central realiza una preselección. Luego, los directores de los centros seleccionan de acuerdo con la información presentada y una entrevista personal. Es importante recalcar que en otros centros educativos públicos no hay posibilidad de elección de parte del director, sino que este debe acatar a los docentes asignados.
<b>Evaluación, supervisión y sanción</b>	Con respecto al monitoreo de docentes, se reconoce que FyA realiza observación a las aulas, reuniones, seguimiento a las tareas, pero también hay un acompañamiento cercano al docente. Los centros diseñan su modelo de organización y de gestión de acuerdo con las necesidades y características, según el contexto
<b>El rol del director</b>	donde se ubican. El director debe contar con carácter emprendedor, cualidades de liderazgo, capacidad para promover nuevos liderazgos, ser un profesional preparado e identificado con la propuesta de FyA.

Fuente: adaptado de Alcázar y Cieza (2002).

Finalmente, entre las conclusiones los autores reconocen que uno de los puntos más relevantes en la gestión de FyA es la capacidad de liderazgo y creatividad (Alcázar y Cieza, 2002).

### **Instituto Fe y Alegría N.º 75**

En Lima se cuenta solo con dos institutos Fe y Alegría. Uno de ellos es el N.º 75, objeto de este estudio y que se encuentra ubicado en el distrito de San Juan de Miraflores. Este Instituto tiene más de 10 años en funcionamiento y ha recibido apoyo de diferentes organizaciones para su construcción y desarrollo.

Actualmente, su oferta consta de tres carreras: Administración de Hoteles y Restaurantes, Producción de Confecciones, y Planeamiento y Control de Proyectos de Construcción.

## 2.5 Investigaciones relacionadas

Las investigaciones que se han revisado, y que aportan al presente estudio, son las siguientes:

1. Percepción de los docentes de una escuela de negocios privada de Lima, sobre sus competencias digitales en el uso de las herramientas Google Suite for Education.

Esta tesis busca analizar la percepción de los docentes sobre las competencias digitales, tras recibir una capacitación por parte de la institución educativa. Además, se señala la importancia de las TIC en la educación. Es también un caso de estudio en el marco de la pandemia por la COVID-19.

Los resultados muestran que la capacitación funcionó, y entre las competencias resaltan la integración de las aplicaciones de la plataforma en cuestión, el trabajo en equipo, la planificación, una gestión más oportuna, una mejor organización y comunicación. Sin embargo, también coinciden que les gustaría poder trabajar más la evaluación y clases en simultáneo.

2. Recursos digitales destinados a la educación virtual utilizados por las docentes del nivel inicial en una institución educativa privada en el distrito de Magdalena del Mar

Esta investigación se enfocó en conocer cómo utilizan los docentes los recursos digitales para el dictado de sus clases virtuales, y tiene como objetivo clasificar estos recursos, así como identificar las competencias de los docentes.

Entre los hallazgos se menciona que los docentes buscaron medios formales y no formales de educación dentro de las plataformas, según las necesidades por cubrir. Además, muchos se capacitaron autónomamente. Por otro lado, se recoge que hay una mejor valoración de las TIC a raíz de la modalidad virtual.

3. La gestión de la experiencia de la educación remota por emergencia y el nivel de satisfacción en los estudiantes de pregrado. Caso: Facultad de Derecho de la PUCP

Dentro del contexto de emergencia sanitaria surge el interés por aportar con casos de estudio sobre la percepción de la educación remota. Así, esta tesis analiza las variables de la gestión educativa y la relación con la satisfacción de los alumnos. Se hace referencia a conceptos como la educación remota por emergencia y la diferencia con la educación virtual, además del énfasis en la gestión de la experiencia del alumno en el contexto adaptación.

#### 4. Estrategias pedagógicas aplicadas en Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) de un aula de 4 años en una IEP de Miraflores

Se tiene como objetivo analizar las estrategias pedagógicas que fueron utilizadas por los docentes, en medio del proceso de adaptación a la modalidad virtual, en los Entornos Virtuales de Aprendizaje.

Dentro de las principales conclusiones, se evidencia que la adaptación de las estrategias (de presencial a virtual) se dieron por la implementación de herramientas y recursos; y por la nueva interacción con los alumnos (a distancia).

Los docentes buscaron espacios dinámicos que les permitieran el juego colectivo, las pausas activas y los espacios de diálogo al inicio y al final de la clase.

Una conclusión importante es que las estrategias que los docentes utilicen dependerán de la capacitación que tengan sobre estas y el que las puedan adaptar a las clases sincrónicas o asincrónicas.

#### 5. Should teachers be trained in emergency remote teaching? Lessons learned from the COVID-19 pandemic

Aquí se hace referencia a la brecha significativa entre la preparación y capacitación docente para enfrentar la educación remota de emergencia, sobre todo el cambio drástico en el área pedagógica. Este estudio presenta una encuesta realizada a docentes de diferentes modalidades y niveles de educación, en la cual se consulta por los principales desafíos que tuvieron que enfrentar y de qué manera se prepararon para ofrecer el servicio educativo.

Los resultados principales señalan que los docentes se sintieron saturados y agobiados con todas las actividades en paralelo, la falta de acceso a internet de sus alumnos, así como el escaso conocimiento de las estrategias de educación remota o virtual. Por el lado de la preparación, principalmente se centró en pedir apoyo a otros colegas y buscar en internet, además de leer sobre comentarios en redes sociales.

#### 6. Online learning and emergency remote teaching: Opportunities and challenges in emergency situations

Este artículo busca analizar las oportunidades y desafíos que se tuvieron que enfrentar durante la educación remota de emergencia. Se consideran dos partes: la primera hace referencia al análisis de contenido de un foro de expertos internacionales de diferentes países y sectores; y en la segunda parte se presenta un

caso de análisis de Italia. Luego se comparten algunas conclusiones y opiniones que son un aporte para las recomendaciones de este estudio.

Entre los hallazgos, se identifican tres principales desafíos: tecnológico, pedagógico y social (los dos últimos muy relacionados). Esta categorización es interesante, porque permite lanzar propuestas con base en diferentes componentes. Finalmente, se brindan orientaciones que motivan a seguir estudiando casos educativos en el contexto de la emergencia sanitaria y seguir generando más contenido.

## 2.6 Conceptos claves

### a) **Gestión**

En este estudio se ha repetido constantemente el término **gestión**. Vale la pena, por ello, preguntarnos a qué hace referencia este concepto. Ivancevich et al. (1996) consideran que la gestión es un “proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa” (p. 11). Además, vincula este concepto con calidad, e identifica cuatro principales funciones: planificación, organización y control, bajo el liderazgo. Mayor detalle en la tabla 2.5.

**Tabla 2.5***Funciones del proceso de gestión de calidad*

Funciones	Explicación
<b>Planificación</b>	Determina los objetivos, a corto y largo plazo, siendo uno de los principales la calidad. Y se soporta en la estrategia, que orienta la ruta y el propósito de la empresa.
<b>Organización</b>	Hace referencia a la creación de una estructura organizativa que ponga en acción los planes trazados.
<b>Liderar</b>	Influir y motivar al equipo para que logre los objetivos; marcar la ruta para la mejora continua de productos y servicios, empujando hacia la calidad.
<b>Control</b>	Finalmente, el seguimiento a la ejecución, mediante normas de evaluación de rendimiento y acciones correctivas.

Fuente: adaptado de Ivancevich et al. (1996).

Es importante rescatar que esta visión de las funciones de gestión, vistas como dependientes unas de otras, está directamente relacionada con la mejora y la calidad.

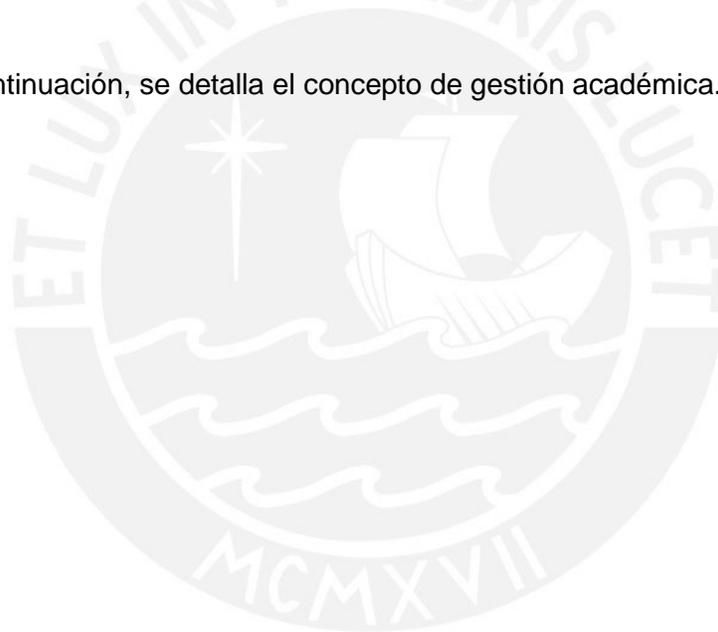
Adicionalmente, en este libro se presentan las 10 cualidades que deberían tener los gestores para alcanzar el éxito, entre las cuales se encuentra: dirigir hacia una meta mediante la claridad de los objetivos, mantener una comunicación abierta y sincera, orientar y dar soporte a su equipo, reconocer avances y logros del personal, hacer seguimiento y brindar retroalimentación, elegir a la persona idónea para el puesto, ser consciente del aspecto financiero y cómo sus decisiones podrían afectar, promover la innovación y creatividad, saber tomar decisiones en los momentos adecuados y, finalmente, ser digno de respeto (Ivancevich, 1996).

El desglose de estas cualidades apunta a reflexionar sobre las características que tienen los líderes de las organizaciones y si cumplen con la mayoría de las presentadas. Como se pudo revisar en el desarrollo en el punto **2.4, Proyecto o programa que se analiza**, el rol del director es sumamente importante en la gestión de Fe y Alegría, ya que se reconoce su independencia, creatividad y liderazgo, lo que le permite asumir la propuesta de FyA.

Por ello, en el contexto de este estudio se hace necesario presentar cuál es la definición desde el ámbito educativo, y así lo define la Ley General de Educación:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

A continuación, se detalla el concepto de gestión académica.



**b) Gestión académica**

La Ley General de Educación cuenta con objetivos que debe cumplir la gestión académica. En ella se presentan algunos que están relacionados y alineados al concepto de gestión definido anteriormente:

- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

En uno de los estudios que se mencionó anteriormente sobre el trabajo remoto y la gestión académica, se recoge la definición de Macavilca (2019, como se citó en Díaz y Santos, 2021), quien señala que “la gestión académica son las prácticas funcionales que permiten concretar metas trabajadas en el plan curricular y el plan organizacional” (p. 131). Esta premisa se soporta en las funciones de planificación y organización vistas anteriormente.

También se ha encontrado que la gestión académica es “el conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación” (Zamboni y Gorgone, 2003, como se citó en Flórez y Acosta, 2018, p.13). Esto se puede promover ya que, al ser la gestión guiada por un gestor que busca el éxito, la innovación y creatividad deben ser parte de la ejecución de actividades.

En complemento, también se considera que se “debe priorizar el proceso de seguimiento, evaluación e impacto de cada uno de los programas que se desarrollan en el currículo” (Flórez y Acosta, 2018, p.14). Nuevamente, la función de control se evidencia como punto necesario dentro del proceso.

Por ello, se puede considerar que la gestión académica abarca el seguimiento y evaluación del plan curricular, de las prácticas pedagógicas y del plan de la

institución; que, a su vez, también debería incluir un enfoque de innovación e investigación, guiado por una dirección hacia la calidad.

En la teoría funciona y en la ejecución de actividades regulares también, pero cómo se ha visto afectada la gestión académica en una situación de crisis como la experiencia durante la pandemia del 2020. Y en este punto se hace importante considerar otro concepto (nuevo) que surge a raíz de la nueva realidad y que se desarrolla a continuación.

### **c) Educación remota de emergencia (ERE)**

La emergencia sanitaria originada por la propagación de la COVID-19 generó que uno de los sectores más afectados por las restricciones y normativas impuestas sea el sector educativo, como ya se ha indicado. La situación fue la misma en diversas partes del mundo, ya que se tomó la decisión de cerrar las instalaciones físicas de las instituciones educativas y, de alguna forma, idear cómo mantener el dictado de las clases a distancia.

En este contexto, las instituciones tuvieron que planificar, organizar y liderar una nueva versión de la modalidad de enseñanza; como ya se ha desarrollado, es la gestión académica quien tiene a cargo este proceso, pero que, durante la pandemia, tuvo que tomar en cuenta la nueva realidad; y es ahí donde surge el concepto de educación remota de emergencia (ERE).

Se entiende por ERE este cambio temporal en la forma de enseñanza por un método alternativo, debido a las circunstancias provocadas por una crisis. Por ello, lo más importante no es generar un sistema educativo nuevo sino proponer una opción temporal, y de fácil configuración, para continuar con la enseñanza durante la emergencia sanitaria (Hodges et al., 2020).

Si bien este concepto surge debido a la crisis generada por la COVID-19, cuenta ya con algunos antecedentes. De esta manera, Cabrales et al. (2020) comentan como ejemplo el caso de Afganistán que, debido a la violencia y la guerra, modificó su método de enseñanza. Así se empiezan a realizar estudios para entender mejor este fenómeno y sus características. Se emprenden investigaciones sobre cómo impactó el cambio en el método de enseñanza a los docentes, ya que justamente la ERE también hace referencia a “una forma de pensar sobre los modos, métodos y medios de entrega, específicamente a medida que se asignan a las necesidades y

limitaciones de los recursos que cambian rápidamente, como el apoyo y la capacitación del profesorado” (Cabrales et al., 2020, p.18).

Por lo que se puede identificar que, en esos momentos de crisis, el liderazgo era uno de los componentes de la gestión más importantes, pues tenía que guiar este proceso de transición y reconocer los recursos con los que se contaba y con los que no. Por ejemplo, según el estudio de Trust y Whalen (2020), los docentes que contaban con experiencia en el uso de la tecnología en su práctica pedagógica, o habían dictado en un formato *blended*, presentaban una mejor disposición hacia la ERE; por el otro lado, quienes no habían tenido este acercamiento previo tuvieron que ir aprendiendo sobre la marcha.

Lo último invita a reflexionar sobre el porcentaje de docentes que se encontraba en el primer grupo *versus* el segundo; en otras palabras, la mayoría de los docentes contaba con recursos o herramientas para enfrentar este cambio en el modo de enseñanza, o sufrieron en la transición de esta. Ferri et al. (2020) comparten lo que menciona Andrey Azoulay sobre el terreno desconocido al que se estaba entrando y cómo, desde la UNESCO, se estaba trabajando con los países para identificar soluciones con alta, baja o sin tecnología, y asegurar la continuidad del aprendizaje.

Grandes tareas las que atravesaban todos los involucrados en el sector educativo; por lo que, en los nuevos métodos de enseñanza, el uso de la tecnología y lo digital se convierte en parte esencial de la nueva dinámica educativa.

#### **d) Recursos educativos digitales**

Es así como surge la importancia de reconocer qué son los recursos educativos digitales, que sirven de insumo para el proceso que se ha visto anteriormente.

En el estudio cualitativo realizado por Alberola-Mulet et al. (2021) se recoge que son los recursos educativos digitales los que están diseñados para propósitos educativos y en formato digital. Además, se señala que pueden cumplir diferentes objetivos, como transmitir contenidos, mediar en la experiencia de aprendizaje, generar espacios, desarrollar habilidades, incluso para elaborar las evaluaciones.

Por otro lado, algunas definiciones conceptuales sobre el uso de la tecnología en la enseñanza indican que en educación se puede dar tanto para el diseño como para la gestión educativa (Meses et al., 2012, citado en Badia et al., 2016); esto es

interesante, ya que también acotan que en el primer grupo (sobre diseño) se encuentran los procesos de planificación, elaboración de material así como la generación de recursos educativos; a su vez, el segundo está ligado a lo que ya se presentó sobre gestión académica.

Así, en medio de las restricciones de la pandemia y el aislamiento, trasladar la enseñanza a un formato virtual evidenció la importancia y el gran beneficio de incorporar los recursos educativos digitales en la educación, ya que la tecnología permite gestionar e interactuar con la información y el conocimiento en el ámbito educativo (Alberola-Mulet et al., 2021).

Por otro lado, Ortiz (2017) indica que los recursos educativos digitales están compuestos por medios digitales, son interactivos y dinámicos. Y propone las siguientes ventajas:

- Su potencial para motivar al estudiante a la lectura ofreciéndole nuevas formas de presentación multimedial, formatos animados y tutoriales para ilustrar procedimientos, videos y material audiovisual.
- Su capacidad para acercar al estudiante a la comprensión de procesos, mediante las simulaciones y laboratorios virtuales que representan situaciones reales o ficticias a las que no es posible tener acceso en el mundo real cercano. Los sistemas interactivos le dan al estudiante un cierto grado de control sobre su proceso de aprendizaje.
- Facilitar el autoaprendizaje al ritmo del estudiante, dándole la oportunidad de acceder desde un computador y volver sobre los materiales de lectura y ejercitación cuantas veces lo requiera. (p. 5)

De esta manera, los recursos educativos digitales fueron la salida para el formato de educación a distancia. El equipo docente, mediante el monitoreo y acompañamiento de la gestión académica, tuvo la gran tarea de trasladar el material físico a digital, adaptar la metodología de aula de clase a un aula virtual, y trabajar evaluaciones en línea. Probablemente, este ejercicio fue aprender haciendo también para los docentes.

Entre los recursos educativos más utilizados, actualmente se identifica a Duolingo, Prezi, Google Classroom, Esemtia Aula 3.0 y Alexia Classroom (Fundación

Wiese, s.f.). Por otro lado, en un estudio realizado a estudiantes de enfermería, estos informan que prefieren el uso de infografías, YouTube, clases sincrónicas mediante canales como Zoom, Google Meet (Galarza et al., 2021). Así mismo, algunas de las herramientas más recomendadas para los docentes son Padlet, Kahoot, Class Dojo, Google Classroom (nuevamente), Proctorio, Dinantia, TeacherKit, IDoceo, Edmodo y Classkick (Inspiratics, s.f.).

En cuanto a los recursos educativos digitales que utilizó el Instituto Fe y Alegría en una primera etapa, se encuentran WhatsApp, Facebook, Zoom, Google Meet y CISCO para llevar las clases principales. Pero algunos docentes también mencionan que usaron Kahoot para las evaluaciones.

## 2.7 Variables e indicadores

**Objetivo 1:** Identificar si la institución contaba con recursos educativos digitales para enfrentar las clases a distancia.

– Variable 1: recursos educativos digitales hace referencia a la plataforma y herramientas digitales para el aprendizaje, las cuales mantienen la interacción entre docente y alumno a distancia.

Indicador: presencia o ausencia de recursos educativos digitales.

– Variable 2: competencia digital como conocimiento, dominio y uso de recursos digitales y tecnológicos.

Indicador: dominio de herramientas digitales.

– Variable 3: recursos pedagógicos para modalidad remota, considerando estrategias o alternativas al proceso regular de la práctica educativa presencial, que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Indicador: presencia o ausencia de estrategias pedagógicas para educación virtual o remota.

**Objetivo 2:** Determinar en qué se soportó la gestión académica en modalidad remota.

– Variable 1: gestión académica, reconocimiento de las acciones, procesos y recursos que permitieron la continuidad del funcionamiento de la institución durante la pandemia.

Indicador: factores claves de la gestión académica.

– Variable 2: actores internos y externos, considerando al equipo académico del Instituto, y actores externos que brindaron soporte a los estudiantes y docentes durante el contexto de pandemia.

Indicador: percepción de docentes y alumnos sobre actores.

**Objetivo 3:** Conocer y analizar la percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia.

– Variable 1: satisfacción con la gestión académica, reconocimiento del esfuerzo y soporte de la institución educativa con respecto a la continuidad de las clases.

Indicador: percepción de satisfacción de alumnos y de los docentes sobre la gestión académica.



## **CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Naturaleza de la investigación**

Esta investigación trabaja con una metodología cualitativa, ya que se centra en conocer la experiencia de un actor específico. Además, es de carácter descriptivo, porque busca describir los componentes que han influido en la continuidad de las clases a distancia, así como los factores que soportaron la gestión en modalidad remota.

### **3.2 Forma de investigación**

Esta investigación se realizó mediante el estudio de caso del Instituto Fe y Alegría N.º 75, ya que se cuenta con entrevistas a los diferentes actores involucrados del equipo académico y encuestas a los estudiantes. Esto con el objetivo de conocer los componentes de la gestión académica durante la modalidad remota, a raíz de las restricciones de los servicios presenciales debido a la propagación de la COVID-19 durante el 2020.

### **3.3 Fuentes de información**

Se contó para la investigación con la cooperación de la dirección, la coordinación académica y algunos docentes mediante entrevistas semiestructuradas; además, también participaron un grupo de alumnos del Instituto FyA N.º 75.

Es importante señalar que el vínculo con el director facilitó el encuentro con los actores, generó la confianza y permitió los espacios para que las actividades se puedan llevar a cabo.

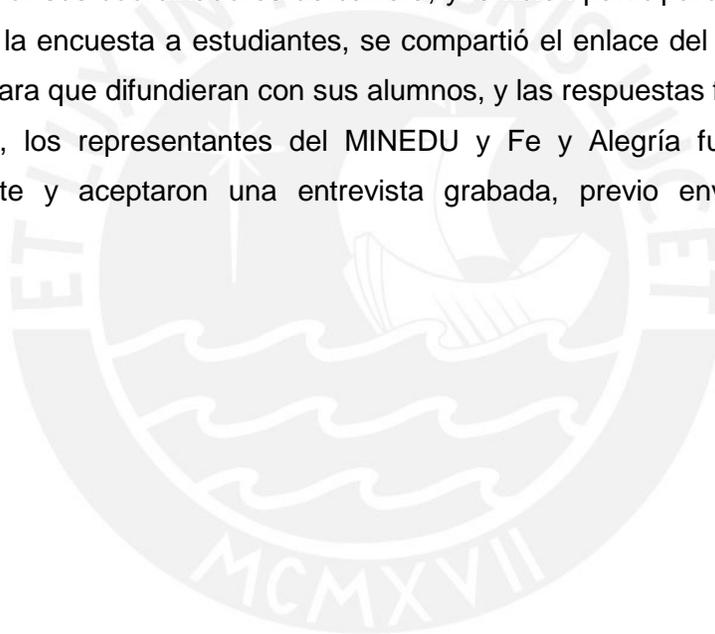
Adicionalmente, gracias a la retroalimentación y a toda la información recogida, se consideró oportuno adicionar entrevistas abiertas con dos actores externos importantes que surgieron en las entrevistas iniciales: representantes del MINEDU y de la Asociación Fe y Alegría, ya que era pertinente contar con una visión gerencial del mismo tema.

### 3.4 Universo y muestra

Se tuvo la colaboración de los siguientes participantes:

- Un (1) director. Tres (3) coordinadores académicos, representantes de cada carrera. Cinco (5) docentes. 63 alumnos activos de diferentes ciclos y carreras. Un (1) representante del MINEDU.
- Una (1) directiva de la Asociación Fe y Alegría Central.

Sobre cómo se eligió la muestra, se debe indicar lo siguiente: en el caso del director y los coordinadores, al ser los únicos, se coordinó directamente con ellos para realizar una entrevista grabada y aceptaron. En cuanto a los docentes, fueron derivados por sus coordinadores de carrera, y también participaron libremente. Con respecto a la encuesta a estudiantes, se compartió el enlace del formulario con los docentes para que difundieran con sus alumnos, y las respuestas fueron voluntarias. Finalmente, los representantes del MINEDU y Fe y Alegría fueron convocados directamente y aceptaron una entrevista grabada, previo envío de preguntas generales.



### 3.5 Técnicas de recojo de información

Con respecto a las técnicas que se utilizaron, estas fueron principalmente entrevistas semiestructuradas y abiertas. También se diseñó una encuesta mediante un formulario en línea. A continuación, se detallan los instrumentos de recojo de información:

- 9 entrevistas semiestructuradas: un (1) director, tres (3) coordinadores académicos y cinco (5) docentes.
- 2 entrevistas abiertas: un (1) representante del MINEDU y uno (1) de la Asociación Fe y Alegría.
- 63 entrevistas cerradas: encuestas online mediante formulario a estudiantes.

### 3.6 Procesamiento de la información

Se realizó un piloto para los instrumentos diseñados, el cual se puede revisar en el **anexo 4**. En primer lugar, la entrevista semiestructurada se aplicó a dos docentes del Instituto en cuestión, con el objetivo de ajustar las preguntas y evaluar el tiempo que tomaba cada una. Además, se compartió el enlace de la encuesta online a un alumno de un instituto privado con el fin de confirmar si las preguntas se comprendían o debían presentarse de otra manera.

Es necesario precisar que este estudio ha contado con el aporte de diferentes actores vinculados a la educación superior: desde actores con experiencia en la gestión ministerial, colaboradores de universidad e instituto privado, así como la retroalimentación de algunos estudiantes con experiencia cercana a la educación a distancia.

No se utilizaron para el estudio entrevistadores externos, ya que el Instituto N.º 75 brindó las facilidades. Antes de la aplicación de las entrevistas, se tuvo reuniones con el director y con la jefa de la Unidad de Bienestar, quienes generaron los vínculos con el equipo académico y el camino para la comunicación con ellos.

Para el procesamiento de la información, se produjeron reportes de tablas en Excel, según las preguntas. Se elaboraron cuadros por objetivo, cruzando variables e indicadores, y se fueron considerando los conceptos o categorías que se iban repitiendo o, en todo caso, las que quedaban de manera individual, mediante el proceso de descomposición de las entrevistas.

La información desmenuzada fue alimentando las tablas y el cuadro resumen, con el objetivo de ir armando las conclusiones, los hallazgos y el posterior análisis. Esta información se encuentra en el anexo 5.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

Como se ha precisado ya, el objetivo principal de esta investigación es conocer los componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia de la COVID-19 en el 2020. Con ese fin, se **analizaron** los recursos educativos digitales con los que contaba la institución, la gestión académica en modalidad remota y la percepción de estudiantes y docentes sobre dicha gestión. Se trataba de **proponer** oportunidades de mejora en su implementación.

De acuerdo con esto, los hallazgos se encuentran estructurados en tres temas, los cuales responden a las preguntas y a los objetivos específicos. A continuación, la presentación de estos:

- 1) Recursos con los que contaba el Instituto para enfrentar las clases a distancia. Como respuesta a la pregunta: ¿la institución contaba con recursos educativos digitales para enfrentar las clases a distancia?
- 2) Factores y actores clave en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota. Que responde a: ¿en qué se soportó la gestión académica en modalidad remota?
- 3) Percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia. Ante la pregunta: ¿cuál es la percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica durante la pandemia?

A partir de estos temas, se puede resolver la pregunta original: ¿cuáles son los componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia de la COVID-19 en el 2020?

Antes de iniciar el desglose de cada uno de los tres temas presentados, y para complementar el análisis posterior, es preciso recordar que se contó con la participación de dos actores externos representantes de organizaciones involucradas. Por el lado del MINEDU, Alfredo Navarro, especialista de Fortalecimiento de Capacidades del área DISERTPA, que pertenece a la DIGESUTPA.

El objetivo de esta área es fortalecer las competencias de los docentes y directivos con el fin de garantizar la continuidad del servicio durante la pandemia, al reducir las brechas y priorizando las competencias digitales para lograr una educación de calidad.

Por el lado de Fe y Alegría se contó con la colaboración de Ava Alencastre, directora de la Oficina Nacional de Educación Profesional Tecnológica y Técnica, con seis años en el cargo supervisando a los siete institutos y trece CETPRO a nivel nacional.

La Oficina Nacional de Fe y Alegría brinda el acompañamiento pedagógico y de gestión, con un enfoque de educación popular, construyendo políticas *para* la gente y *desde* la gente. Además, la directora recalca que también tiene como fin la búsqueda del financiamiento y el desarrollo del aspecto pedagógico, la metodología en diseño curricular y la formación pedagógica de los docentes.

A continuación, se desarrollará cada hallazgo según toda la información recogida.

#### 4.1 Recursos con los que contaba el Instituto para enfrentar las clases a distancia

Este tema responde a las tres variables e indicadores siguientes, y se añaden los respectivos hallazgos:

**Tabla 4.1**

*Primer tema: variables, indicadores y hallazgos*

Variable	Indicador	Hallazgo
<b>Recursos educativos digitales hace referencia a la plataforma y herramientas digitales para el aprendizaje. Mantienen la interacción entre docente y alumno a distancia.</b>	Presencia o ausencia de recursos educativos digitales.	Carencia o escaso conocimiento de recursos educativos digitales.
<b>Competencia digital como conocimiento, dominio y uso de recursos digitales y tecnológicos.</b>	Dominio de herramientas digitales.	Desconocimiento de estrategias pedagógicas para educación remota.
<b>Recursos pedagógicos para modalidad remota, considerando estrategias o alternativas al proceso regular de la práctica educativa presencial, que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.</b>	Presencia o ausencia de estrategias pedagógicas para educación virtual o remota.	Desconocimiento de estrategias pedagógicas para educación remota.

Elaboración propia.

*Carencia o escaso conocimiento de recursos educativos digitales*

Este hallazgo surge gracias a la pregunta de si el Instituto contaba o no con recursos educativos digitales para enfrentar las clases virtuales (entiéndase también entornos o plataformas virtuales). Y, como se presentó en la tabla 2 sobre los términos que comparte la RVM N.º 087-2020, se asume como plataforma virtual el entorno de trabajo en línea donde se comparten recursos para trabajar en forma no presencial.

La primera información recogida de los entrevistados hace referencia a cómo se desarrollaban las clases durante la etapa presencial y de qué manera se interactuaba con los estudiantes. El hallazgo principal con respecto a este tema es que el Instituto **no contaba con un entorno virtual**. El propio director del Instituto señala: “hay escasez de material, no solo tener los equipos sino el dinero para la conectividad. Software o plataformas que se querían, tienen costo, pero no todos los alumnos tenían posibilidad de acceso”.

Para continuar con este análisis, se debe reconocer que uno de los principales desafíos aceptados en el contexto de la ERE son las limitaciones en la tecnología, tomando en cuenta la dificultad en el acceso a internet y la falta de dispositivos electrónicos. Por ello, como señalan Hodges et al. (2020), las instituciones educativas tenían que improvisar rápidas soluciones dentro de estas circunstancias no ideales que presentaba la emergencia sanitaria, siendo este un proceso estresante.

Además, se puede entender que esta situación pone en evidencia las brechas y el acceso desigual debido a la infraestructura y los recursos (Ferri et al., 2020). Y, como indica Gallardo (2019, citado en Flores-Cueto et al., 2020):

el concepto de brecha digital se ha modificado a través del tiempo, ya que en un principio se refería básicamente a problemas relacionados con la conectividad y posteriormente tuvo en cuenta el aspecto relacionado al desarrollo de las capacidades y habilidades requeridas para emplear de forma eficiente las TICs.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se podría señalar que las instituciones públicas estaban dentro del grupo de instituciones con menor capacidad tecnológica y de infraestructura, y, según el concepto anterior de brecha digital, también en lo relacionado a las competencias digitales. Esto, sumado a lo compartido por la ENAHO del INEI, que señala que solo el 36 % de hogares cuenta con una computadora con acceso a internet, complica aún más la situación.

La realidad del Instituto FyA N.º 75 no fue ajena a estas premisas: al no contar con plataforma virtual, era lógico que los docentes tampoco manejaran ni conocieran sobre recursos o herramientas digitales. Sobre este tema, un docente comentó: “no estuvimos preparados a la digitalización”.

Por ello, es comprensible que esta situación haya sido la realidad de muchas instituciones educativas en nuestro país. A continuación, se presentan algunos comentarios de docentes que sostienen lo desarrollado hasta el momento sobre la adaptación inicial a esta nueva modalidad:

*Después del momento brusco, empezó de manera paulatina a mejorar, a escucharnos, pero sí complicado por interactuar.*

*Buenas intenciones, pocos recursos, recoger cómo los estudiantes lo iban aprovechando. Ensayo-error, se fueron adecuando. Sigue en proceso de transición de aprendizaje. Están aprendiendo haciendo. Se ha tenido que adaptar, modificar.*

Si los docentes no estaban capacitados y las instituciones educativas no contaban con equipos, recursos ni herramientas para el trabajo en entornos virtuales, la transición para enfrentar la modalidad remota en el sector educativo debe de haber sido ardua. Pero esta realidad debe llamar la atención, ya que en la RVM N.º 213-2019-MINEDU, sobre las competencias docentes (más detalle en el acápite normativo), se identifican tres dominios con los que debe contar todo docente para el ejercicio en educación superior, dos de ellos vinculados a este tema:

- (a) Especialización tecnológica, innovación e investigación aplicada. El docente debe demostrar que maneja conocimientos y recursos tecnológicos en su disciplina.
- (b) Proceso de enseñanza-aprendizaje en tecnología. Implica “conocimiento y habilidades que demuestra el docente sobre los principios y estrategias de la enseñanza (...) empleando metodologías novedosas y vinculadas al uso de la tecnología”.

Es probable que el objetivo de esta RVM, publicada en agosto del 2019, no se haya cumplido porque la emergencia sanitaria tomó protagonismo, pero qué importante hubiera sido contar con este lineamiento antes.

Con respecto a la capacidad y recursos necesarios para enfrentar este nuevo mundo virtual o remoto, es importante señalar que durante la época presencial también fue difícil lidiar con los pocos equipos con los que contaba el Instituto FyA N.º 75. Un docente comenta: “No se contaba con material (*ecran*, laptop, proyector), era una limitación, se pedía con tiempo los equipos”.

Pero otra preocupación, ya durante la cuarentena, consistía en saber con qué recursos contaba el docente en su hogar, en su espacio personal, para continuar ejerciendo su rol. Esto comenta un docente: “Los docentes no tenían buena cobertura de internet o equipos especializados, solo ‘compus’ básicas”. Es más: también señalan que no se tenía conocimiento de espacios virtuales básicos. Este mismo docente indica que “algunos docentes no utilizaban WhatsApp. Poco a poco se han ido adaptando”.

Puede causar extrañeza que aún haya quienes no hacen uso de equipos tecnológicos ni para comunicarse, o prefieran opciones más clásicas y tradicionales, pero también se deben tomar en cuenta las restricciones y/o limitaciones económicas y de acceso. Esta es la realidad de muchas personas en nuestro país; finalmente, este es un caso particular en un distrito de la capital, por lo que también surgen cuestionamientos de cómo se habrá vivido esta situación al interior del Perú.

Es por lo que muchos docentes tuvieron que adquirir equipos que pudieran soportar el dictado de clases a distancia. Comenta un coordinador: “Había limitaciones de recursos, agenciarse un celular con capacidad”. Por otro lado, también se presentaban dificultades en torno a la conexión, y así lo señalan algunos entrevistados:

*Los docentes (al inicio), no contaban con plataforma, y Zoom solo permitía 40 minutos y se perdía la conexión. No todos los profesores tenían el conocimiento.*

*No hay buena conexión en simultáneo, se caía la red, se han tenido que suspender clases, se iba la luz. San Juan de Miraflores no tiene buena conexión, Pamplona Alta por ubicación se iba la señal.*

Esta fue la realidad que vivieron los docentes del Instituto Fe y Alegría N.º 75, que no manejaban softwares educativos hasta antes de la pandemia, ni contaban con competencias digitales. Un dato importante es que el Instituto cuenta con 13 aulas, y solo dos de ellas tienen equipos de proyección (*ecran*, proyector, laptop).

Por otro lado, en el 2016 se realizó un estudio sobre la percepción de la utilidad de la tecnología en el enseñar y aprender (Badia et al., 2016). En este estudio se hace un recuento de conceptos y referencias previas. Una de ellas, tomada de Van Braak et al. (2004, citado en Badia et al., 2016) indica que los docentes tenían una mejor predisposición al uso de computadoras si eran parte del uso cotidiano en las clases en aula. En el caso del Instituto, esto no ocurría, por lo que quizá la dificultad fue mayor y el proceso de adaptación más complejo para los docentes que no habían hecho uso de los equipos previamente.

Según el mismo estudio, los tres aspectos mejor valorados con respecto a cómo las TIC influyen en el campo del diseño instruccional son los que se muestran en la table 4.2.

**Tabla 4.2**

*Valoración de aspectos sobre cómo las TIC influyen en el DI*

Aspectos	M	DE
<b>Las TIC permiten al profesor una mayor elección en la selección de contenidos/materiales que usan los alumnos.</b>	4,24	,729
<b>Las TIC pueden ayudar a conseguir mejor los objetivos educativos con mis alumnos.</b>	4,17	,764
<b>Las TIC permiten al profesor mayores posibilidades de configurar el espacio, el tiempo y el entorno educativo para los alumnos.</b>	4,14	,742

Fuente: adaptado de Badia et al. (2016).

Esto se complementa con lo que mencionan Hodges et al. (2020) sobre que los estudios señalan que el aprendizaje online es efectivo cuando se trabaja bajo un buen diseño y planeamiento instruccional. Pero para lograrlo el docente necesita competencias tecnológicas y recursos educativos digitales, es decir, incorporar las TIC en el proceso de diseño y enseñanza, aunque no de manera improvisada.

Sin embargo, el equipo académico del Instituto no contaba con esta competencia en el diseño instruccional ni con estrategias pedagógicas para la modalidad a distancia (este último aspecto se desarrollará más adelante).

Para sumar a este análisis, otro estudio realiza una encuesta online a 325 docentes de educación básica (Trust y Whalen, 2020). Uno de los hallazgos más relevantes que presenta es que los docentes consideran que si antes de la pandemia hubieran utilizado la tecnología en el diseño de espacios de aprendizaje, hubiesen podido enfrentar de mejor manera la transición a la educación remota, y el estrés no habría sido tan difícil de manejar. De esta manera, lo mencionado en párrafos

anteriores tiene mayor sustento y ha sido la realidad de muchos docentes, no solo la de los del Instituto en mención.

Adicionalmente, se consulta a los docentes sobre los principales desafíos y cómo los enfrentaron. En la tabla 4.3, los resultados según porcentajes de respuesta.

### **Tabla 4.3**

#### *Encuesta a docentes sobre desafíos en la educación remota*

Retos que tuvieron que enfrentar durante el dictado de clases a distancia

Preparación para el cambio a clases remotas

**Abrumado por toda la información disponible sobre recursos online y herramientas (61 %).**

Pedir a colegas por ayuda, ideas o recursos (68 %).

**Falta de acceso a internet de calidad en alumnos (53 %).**

Búsqueda en internet (63 %).

**Falta de conocimiento sobre estrategias de aprendizaje remotas o virtuales (52 %).**

Leer comentarios de otros docentes en redes sociales (54 %).

Fuente: adaptado de Trust y Whalen (2020).

Sorprende realmente conocer a todo lo que se enfrentaron los docentes, y no solo en nuestro país, sino en todos los países que también debieron hacer frente al cambio radical de cerrar aulas y trasladar la educación a una modalidad a distancia. Un docente entrevistado coincide con el primer punto de la tabla 4.3: “Mucha información, pero no se conectaban los conocimientos ni se fortalecía las competencias: infoxicación”.

En este punto, es preciso recoger lo comentado por el padre Cavassa (2020) sobre las instituciones de Fe y Alegría y la “capacidad creativa e innovadora de muchos de sus docentes y equipos directivos”, porque a pesar de tener mucho en contra, supieron resolverlo. Y esto, soportado en la RVM N.º 087-2020, sobre la

flexibilidad con la que contaban las IE en el desarrollo de las actividades educativas, se pudo continuar con las clases dentro del contexto de la pandemia.

Pero las actividades y decisiones que tomó el Instituto Fe y Alegría también tenían un sustento, ya que al iniciar este proceso realizaron un sondeo con los estudiantes en los que manifestaron sus propias limitaciones, por lo que se consideró que el primer medio por el cual iban a realizar las clases sería la aplicación WhatsApp, principalmente durante los primeros meses. Un docente relata lo siguiente:

*Los recursos teóricos y prácticos fueron compartidos por ese medio (WhatsApp). Cada docente trabajaba de manera particular. No cobraban datos por uso de WhatsApp. Se le tomaba captura a las diapositivas y se enviaba el audio (no más de 2 minutos) con la explicación. Máximo 1,5 minutos preciso y directo. Y se buscaba la participación también de los estudiantes con audios... Grupos de WhatsApp por curso.*

Otro docente también comenta, sobre el mismo proceso, que el WhatsApp significó una “herramienta amigable que llega a todos, los que tienen conexión o no. Las llamadas funcionan a pesar de la conexión baja”, por lo que no hacía falta contar con conexión de calidad a internet.

Esta fue la opción que, en conjunto, tomó el equipo académico para continuar con la oferta de las clases, pero también soportado en la retroalimentación que recibían de parte de los estudiantes (se desarrollará más este punto en la segunda parte de este capítulo). Esta decisión (una de las primeras) se puede tomar como ejemplo de cómo se realizó la gestión en el Instituto: con líderes creativos y enfocados en cumplir con el objetivo de continuar con la enseñanza. Es una muestra de cómo la gestión académica, liderada por el director, empezó a tomar acciones y decisiones en pro del fin último: no interrumpir las clases.

*Desconocimiento de estrategias pedagógicas para educación remota.*

Con respecto a este hallazgo, la información se logra, en primera instancia, gracias a lo que se sabe sobre cómo se realizaban las sesiones de clase en la era presencial (antes de la pandemia). Lo que se recoge es que los docentes no realizaban clases con apoyo de la tecnología (proyector, computadora, laptop); en su mayoría, las clases eran orales y con apoyo de papelotes o pizarra.

Es momento de precisar cuáles son las carreras que brinda el Instituto: Planeamiento y Control de Proyectos de Construcción, Administración de Hoteles y Restaurantes, y Confecciones. En las dos últimas, los espacios del Instituto eran tipo laboratorio, como la cocina o aulas que hacían de recepción de hotel o similares.

Este tema se relaciona con lo presentado anteriormente, sobre que los docentes no contaban con competencias digitales para la modalidad remota, por lo que tuvieron que aprender mientras iban preparando o diseñando sus clases, en paralelo. Es así como otro de los desafíos que señalan Ferri et al. (2020) es el aspecto pedagógico, el pasar de dictar clases en un aula física a un terreno inexplorado como la educación a distancia. Uno de los coordinadores entrevistados contó lo siguiente:

*Antes era cátedra oral y en pizarra, el Instituto tenía limitaciones tecnológicas, no había proyectores en todos los salones (2 para 13 salones). No se podía dar clases con ppt, lo convencional. Con plumón y pizarra, y la interacción con el alumno. Clases con papelotes grandes con plumón de colores se hacía la presentación, se pegaba en la pizarra, era como power point en papel.*

Otro también menciona su propia experiencia, pero en la misma línea:

*Antes (2019) las clases se presentaban con power point, la deficiencia es que no todas las aulas cuentan con proyectores, había talleres o aulas que se turnaban. Pero se preparaba la documentación y de forma física se presentaba a los estudiantes en pizarras acrílicas. A mediados del 2019 se iba a tener los materiales de forma virtual, para otorgarlo a los estudiantes por correo electrónico, pero se quedó en stand by.*

Esto último es interesante, ya que, otra vez, se recalca la capacidad creativa para continuar ofreciendo el servicio a pesar de la falta de recursos y las limitaciones: prevalece la vocación docente. Además, el director lo reconoce al comentar que “ha sido duro, mucho aprendizaje, bastante innovación para adecuar a la realidad de los estudiantes. Pero tratando de comunicarse siempre con ellos. Los docentes, mucha investigación, mucho cambio y de superación de dificultades propias, problemas de enfermedad de ellos, familia y alumnos”.

Según las referencias encontradas, una de las necesidades en la educación remota es la capacitación o conocimiento de material didáctico, lo que se puede lograr mediante el uso de multimedia interactiva, innovación en métodos de enseñanza, así se podría lograr incrementar la competencia digital (Ferri et al., 2020). Sin embargo, es justo reconocer que el principal objetivo era la continuidad de las clases, por lo que este punto quedó en segundo lugar.

Se puede evidenciar que el poco desarrollo en competencias digitales o manejo de recursos tecnológicos también implica que los docentes no cuenten con la preparación pedagógica para la modalidad a distancia; es decir, carezcan de estrategias pedagógicas para el mundo virtual. Y aquí es importante lo que señalan Hodges et al. (2020) sobre este tema: la realidad es que las experiencias de aprendizaje online que los docentes hayan podido ofrecer a sus estudiantes no habrán sido las más destacadas o las mejor planeadas, pero se debe reconocer que todos han hecho lo que han podido (tanto docentes como estudiantes), tratando de entregar o llevarse lo esencial mientras se sobrevivía durante una emergencia. Este *insight* es potente.

Felizmente, en este contexto, el Instituto contó con dos grandes soportes en capacitación: por un lado, el Ministerio de Educación (MINEDU), y, por el otro, la Asociación Fe y Alegría. Y, gracias a las entrevistas que brindaron los representantes de cada organización, se puede presentar lo siguiente.

Por el lado del MINEDU, se contó con la Estrategia Formativa 360 que, como cuenta el especialista de Fortalecimiento de Capacidades entrevistado, consistía en “desarrollar y fortalecer las competencias digitales en los docentes para que puedan digitalizar y virtualizar los programas de estudio”. Además, señala que se puso el foco en dos competencias: (1) la digitalización, entiéndase como la capacidad para digitalizar materiales o contenidos pedagógicos, para poder compartirlos en medios

virtuales; y, (2) la virtualización, un proceso más complejo que implica manejar la estructura analógica del curso, las horas síncronas o asíncronas, organizar las horas de práctica, entre otros elementos.

Es importante señalar que la tarea que se propuso el MINEDU sobre capacitar a todas las IE técnicas del país fue ardua y paulatina, por lo que se planificó en tres grupos de capacitación para los 342 institutos, y se tomó en cuenta la conectividad de los docentes y la cantidad estudiantes para priorizar las instituciones. Los tres grupos se dieron hacia el segundo semestre del 2020, en los meses de julio, septiembre y noviembre respectivamente; y estuvieron a cargo de instituciones educativas referentes y con experiencia en el tema: SENATI, TECSUP y la Universidad Continental.

En la web del MINEDU se puede encontrar el detalle de esta estrategia, ya organizado y con el repositorio de lo brindado. Todas las instituciones públicas de educación técnico-productiva, superior tecnológica y artística recibieron esta asistencia. Sin embargo, en este caso particular también se contó con el soporte de la Asociación Fe y Alegría.

Gracias a la oportunidad de entrevistar a la directora de la Oficina Nacional, Educación Profesional Tecnológica y Técnica, se puede conocer cómo fue el proceso interno desde la Central. Primero, realizar una lista de priorización y programación del documento curricular y elegir qué se hace a distancia. Así, Fe y Alegría siguió la siguiente secuencia de pasos, por momentos y niveles, para lo cual se sirvió de manuales instructivos elaborados por docentes de la asociación:

- Primero, todo lo que era información, la parte más teórica.
- Segundo, las acciones demostrativas, lo práctico, con soporte en videos.
- Tercero, la evaluación, demostrar o filmar pequeños proyectos o acciones.
- Cuarto, reprogramar sesiones con base en proyectos formativos.

Esta secuencia se llevó a cada IE de FyA, con soporte de material para que se adapte según el contexto y las carreras que se brindaban. Para ello, la directiva también reconocía ciertas competencias digitales necesarias para enfrentar las clases. De esta manera, la directora menciona algunas competencias: “La curiosidad,

buscar y experimentar; las ganas de aprender y compartir; la comunicación digital (entiéndase también sobre códigos de comunicación); y la confianza en el error”.

Estas eran las competencias que buscaron despertar y desarrollar en los docentes de FyA, pero todo bajo una estrategia y líneas de acción. Tomando lo referido por Ava, la directora, a continuación se presentan estas líneas de acción:

- **Línea pedagógica:** una de las primeras acciones que tomó Fe y Alegría fue armar el curso de audios educativos, que consistía en diseñar una pauta radial, con una secuencia lógica y una secuencia de aprendizaje, lo que les sirvió a los docentes para armar su sesión de clase. Además, se desarrollaron 14 cursos de competencias digitales, tipo ‘pastillas’ de corta duración. Y, por otro lado, material para la formulación de proyectos formativos, que buscaban integrar las competencias de un módulo.
- **Línea de emprendimiento y gestión:** aquí se busca desarrollar desde la actitud emprendedora hasta cómo emprender un negocio. Durante este tiempo, FyA trabajó Gestión Empresarial con CENTRUM para los docentes de institutos y CETPRO. Estos llevaron cursos de finanzas, contabilidad, marketing, entre otros.
- **Línea de intermediación laboral:** se puso el foco en el desarrollo de competencias de empleabilidad, que es uno de los ejes. Así, se capacitó desde cómo armar un CV, cómo prepararse para una entrevista, e incluso cómo brindar asesoría a los estudiantes para enfrentarse al mundo laboral; todos estos aspectos, en el marco de la virtualidad.
- **Línea de acompañamiento y soporte (nueva):** debido a que se tuvieron casos muy complicados de violencia, estrés, depresión, entre otros, se añadió esta línea de formación y desarrollo socioemocional tanto para docentes como para estudiantes. Gracias a un convenio con la ONG Padma, se contó con una línea telefónica libre, con el fin de brindar soporte personal y psicológico en todo momento.

Por lo que se puede evidenciar, el Instituto Fe y Alegría N.º 75 contó con un gran soporte de parte del Ministerio de Educación y con una orientación cercana de parte de la Asociación; ambas entidades fueron clave al brindar capacitación en estrategias pedagógicas para la modalidad a distancia al equipo académico. Un tema interesante es que se señala que los docentes más capacitados apoyaban a los

demás, con el enfoque del efecto multiplicador y con el objetivo de mantener la actualización. Sobre esto, algunos docentes mencionan lo siguiente:

*Hasta ahora hay cursos gratuitos de Fe y Alegría.*

*Fe y Alegría sorteó cupos a un grupo de docentes (cuando empezó la pandemia), fue buena iniciativa.*

*Se hizo charlas sobre algunas aplicaciones que se podían utilizar:*

*Canvas, Screenshot. Se reforzó para aplicar a la enseñanza.*

*Un grupo capacitado apoyaba a otros docentes, para enseñarles.*

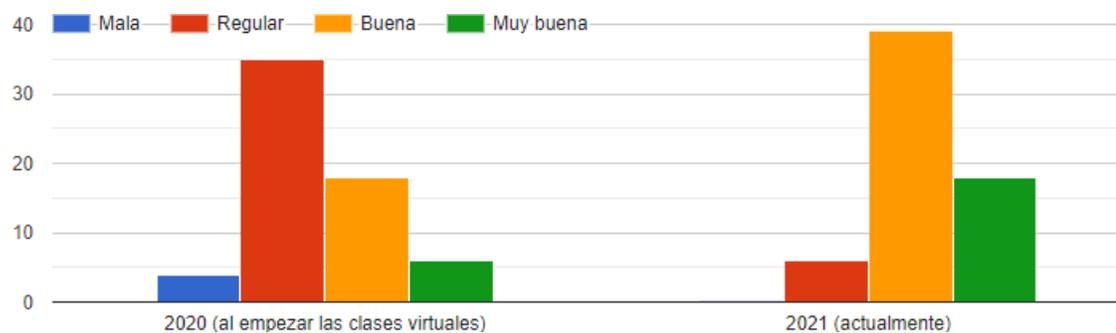
Incluso el director también indica que “desde junio se empezaron las capacitaciones. La Oficina Central empezó a apoyar desde mayo del 2020. Capacitación por parte de la Oficina Central de Fe y Alegría, y MINEDU, los docentes también aportaban. El mismo Instituto también, capacitación interna entre docentes que sabían”.

Para culminar este primer tema, y englobando todo lo mencionado en él, se presentan los resultados de los 63 estudiantes encuestados con respecto a: *¿cómo calificarías las habilidades digitales de los docentes?*, tomando en cuenta el periodo 2020 vs. el 2021.

En la figura 4.1 se observa la comparación entre los periodos. Como se puede ver, si bien el 2020 tuvo una calificación principalmente regular, para el año 2021 la percepción cambia totalmente, y la mayoría de los encuestados consideran que las habilidades digitales de los docentes fueron mejores.

**Figura 4.1**

*Calificación de habilidades digitales de los docentes*



Elaboración propia.

4.2 Factores y actores clave de la gestión académica en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota

De igual manera, este tema presenta dos variables, indicadores y hallazgos respectivos, como se muestra en la tabla 4.4.

**Tabla 4.4**

*Segundo tema: variables, indicadores y hallazgos*

Variable	Indicador	Hallazgo
<b>Gestión académica, reconocimiento de las acciones, procesos y recursos que permitieron la continuidad del funcionamiento de la institución durante la pandemia.</b>	Factores claves de la gestión académica.	Factores clave de la gestión académica.
<b>Actores internos y externos, considerando al equipo académico del Instituto, y actores externos que brindaron soporte a los estudiantes y docentes durante el contexto de la pandemia.</b>	Percepción de docentes y alumnos sobre actores.	Actores internos y externos destacados.

Elaboración propia.

#### *Factores clave de la gestión académica*

Como se mencionó anteriormente, el primer medio para dictar clases durante los primeros meses de modalidad a distancia fue el WhatsApp. Esto porque se realizó un diagnóstico y se identificó que los alumnos no contaban con internet o datos para conectarse ni, menos, con equipos tecnológicos como computadoras, *tablets* u otros. El WhatsApp, en cambio, funcionaba para todos.

En este punto se puede reconocer que uno de los factores que contribuyó en la continuidad del servicio educativo fue la realización del diagnóstico previo al inicio de las clases, con el fin de mapear la situación real de los estudiantes y poder evaluar cómo enfrentar mejor la primera etapa de las clases a distancia. Ya con los resultados, la gestión académica pudo tomar decisiones más acertadas, considerando que la gran mayoría de los estudiantes no contaba con los recursos necesarios.

Una de las acepciones de gestión académica es justamente ser responsable de las “actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales” (Zamboni y Gorgone, 2003, como se citó en Flórez y Acosta, 2018), y es lo que realizó Fe y Alegría en medio de la emergencia sanitaria.

Definitivamente, fue una tarea ardua el lograr comunicarse con cada uno de los 320 estudiantes; todos los docentes y coordinadores apoyaron en esta primera gran labor. A continuación, se presenta el relato de un coordinador sobre este proceso:

*Se encargaron de entrevistar a todos, se les incluyó en un grupo de WhatsApp. Se hizo una encuesta, quiénes tenían computadora, cómo preferían llevar las clases, según la encuesta. Hubo opiniones divididas, no tenían computadora o paquete de internet.*

Según el diagnóstico, el Instituto decidió desarrollar las clases por WhatsApp porque era el mejor medio para permanecer conectados con los estudiantes. Por lo que esta fue otra acción clave para la continuidad. Un motivo para la elección de este canal fue que era gratuito y los estudiantes lo sabían manejar. En algunos casos también se sirvieron de grupos cerrados de Facebook para compartir las presentaciones o videos cortos.

Un coordinador recuerda que “se coordinaba a través de WhatsApp, se elaboraban ppts y se enviaban por correo, se compartía por grupo de WhatsApp y los alumnos revisaban desde ahí. Luego se pasaba a explicar, algunos videos cortos (muy puntuales), porque a veces no soportaba. Era una guerra, es aún pero ya se conoce”.

Es interesante cómo el Instituto optó por aplicaciones de redes sociales como primera opción para seguir brindado el servicio educativo a distancia. Sin embargo, este formato también implicaba una atención permanente de parte del docente, ya que la comunicación se podía dar en cualquier momento. Cabe resaltar que estas acciones y decisiones responden al Objetivo 04 de Desarrollo Sostenible, que apunta a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

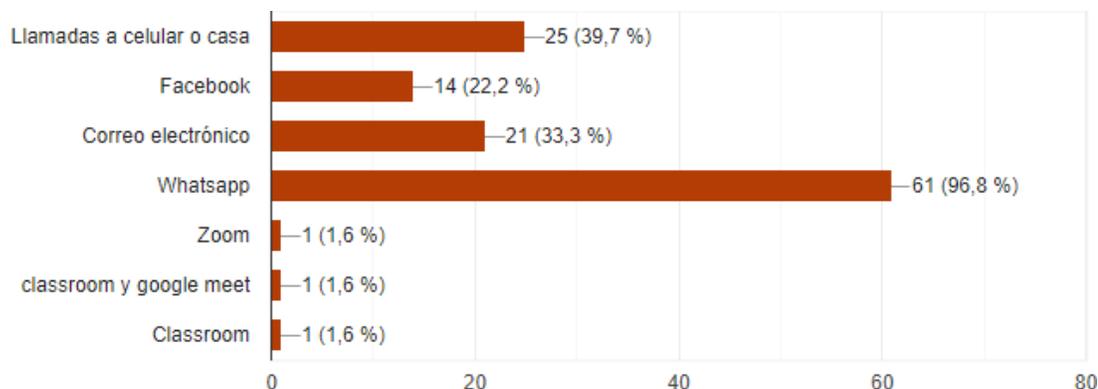
A su manera, FyA buscó la forma de incluir a sus estudiantes al tomarlos en cuenta para la toma de decisiones, no solo en el formato de entrega de las clases sino en otros aspectos que se desarrollarán más adelante.

Esto se corresponde con los resultados de otra de las preguntas de la encuesta a estudiantes, en la que se consulta: ¿qué canales se utilizaron para la comunicación al inicio de la pandemia? En la figura 4.2 se puede visualizar que

principalmente fue el WhatsApp, pero también se reconocen las llamadas. Se considera que esta decisión fue realmente clave para mantener el vínculo con la población estudiantil y estar atentos a sus necesidades.

**Figura 4.2**

*WhatsApp como principal canal para la comunicación*



Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de ser una herramienta que podía ser utilizada por la gran mayoría, era complejo, sobre todo para la carrera de Planeamiento y Control de Proyectos de Construcción, ya que se hacía complicado el dictado por las características propias de sus cursos. El coordinador señala: “Por WhatsApp se pasaba lista y se enviaba link para transmisión en Facebook Live, podían revisarla luego porque se queda grabado. En el grupo (WhatsApp) estaban conectados alumnos más docentes que dictaban los cursos”.

Un docente de la misma carrera también aporta que “al inicio se decidió por WhatsApp, pero tenía limitaciones, era tedioso. Por las características de la carrera, se hacía difícil por WhatsApp porque se deben presentar programas (Autocad, Revit, etc.). Porque era incómodo: explicar por audio, pasar las presentaciones, acumulación de mensajes, desordenado”.

En esta carrera se optó por el Facebook Live, y la forma de saber que los alumnos asistían, estaban conectados o participaban era mediante el *like*. El coordinador complementa con que “se podía interactuar en vivo por Facebook; le daban me gusta a la clase para saber que la han visto. Primero se escuchaba la clase

y luego preguntas”. Otra evidencia más de los esfuerzos del Instituto por considerar a todos sus estudiantes, siendo equitativos y brindándoles las oportunidades según el contexto o las situaciones particulares, nuevamente respondiendo ante el Objetivo 04 de ODS.

Y esto está ligado a que al ser una nueva forma también se enfrentaban a otros desafíos y los docentes no estaban capacitados para desarrollar las clases por este medio. Un docente manifiesta que un problema fue “la carencia de herramientas digitales para transmitir de manera didáctica, para mantener atención”. Otro colega también se incomoda al recordar que “la falta de interacción, se lanzaba una pregunta en WhatsApp, pero algunos responden, otros no”.

Sobre esto último, Ferri et al. (2020) indican que una de las críticas (a la educación remota) es la falta de retroalimentación inmediata de los estudiantes, por lo que algunos autores recomendaban desarrollar planes de sesión con poca carga cognitiva y un mayor porcentaje de interactividad. Se entiende que al inicio esto no se conocía del todo, por lo que los docentes tuvieron que sortear esas dificultades.

Sin embargo, en el estudio de Trust y Whalen (2020) se señala que los participantes de la encuesta (docentes) consideraban que era difícil y que sufrían para encontrar, evaluar y elegir las herramientas digitales para enseñar y mantener la comunicación con sus estudiantes a distancia. Realmente, los primeros meses del 2020 fueron muy complejos para los docentes, que tuvieron que ser más creativos que nunca y capacitarse constantemente.

Para continuar con la identificación de los factores clave de la gestión académica, se reconoce que el equipo del Instituto, otra vez gracias al diagnóstico previo, planteó un enfoque de flexibilidad de acuerdo con las dificultades que manifestaron los estudiantes. Estas dificultades eran económicas, socioemocionales, de recursos tecnológicos, e incluso de violencia familiar. Por ello, se apuntó a ser flexibles en el dictado de clases, en la entrega de trabajos, tareas y en las evaluaciones.

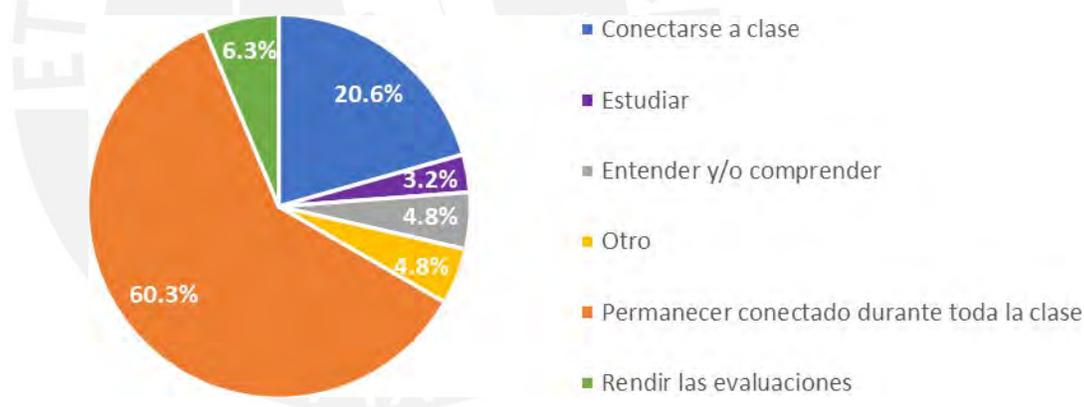
Incluso en el aspecto económico también se brindaron facilidades. Es preciso resaltar que la matrícula es el único pago que realiza el estudiante durante el semestre. Un coordinador comenta que “se dio la facilidad para no pagarlo junto. Pagarlo en partes, inscribirse desde S/ 50 soles, podían amortizar”.

Es importante recordar que la normativa del MINEDU respalda estas acciones bajo la RVM N.º 087-2020, en la cual se señala que “la dirección general, de considerarlo pertinente, establece disposiciones normativas y/o institucionales que permitan ejecutar acciones y/o alternativas para el desarrollo del servicio educativo en la modalidad no presencial durante la emergencia sanitaria, de acuerdo a su entorno o contexto regional”.

Para complementar la información sobre las dificultades, y cómo estas fueron siendo atendidas, se presenta otra de las preguntas de la encuesta realizada a los alumnos: ¿Qué fue lo más complicado y/o difícil durante tus clases virtuales en 2020? En la figura 4.3 se señalan todas las opciones que libremente podían contestar los encuestados.

**Figura 4.3**

*Principales dificultades durante las clases a distancia*



Elaboración propia.

Como se puede observar, el 60 % de los encuestados considera que fue el permanecer conectado, es decir, mantener la conexión en la clase desde el inicio hasta el fin; en segundo lugar está el conectarse en sí. Es importante señalar que, a pesar de que el dictado durante los primeros meses fue mediante el WhatsApp o Facebook, la interacción se daba en los horarios planteados de los cursos según carrera.

Se tuvo la oportunidad de conversar con una estudiante del Instituto que, de manera voluntaria, accedió a una entrevista para ahondar en los motivos sobre este punto. En su caso, mencionó que ella tenía una hija menor en edad escolar, y que le era complicado porque debían compartir la única computadora que tenían en casa, ya que este equipo se dividía entre el trabajo remoto de su esposo, las clases escolares de su hija y sus propias clases en el Instituto.

En este punto, se puede traer la información del INEI sobre los datos del porcentaje de familias que contaban con acceso a internet o con equipos tecnológicos. Si bien casi el 95 % de hogares cuenta con alguna TIC, solo el 36 % tiene al menos una computadora con acceso a internet. Y, al ser una familia con más de un miembro en algún nivel educativo, más la incorporación del trabajo remoto, el uso compartido se transforma en una tarea complicada y, lamentablemente, se debe decidir qué se prioriza.

Es así como esta realidad demandaba que el docente tuviera una comunicación y presencia constante, con mayor atención a sus estudiantes y a cada una de sus situaciones. Un coordinador manifiesta que se tuvo un “esfuerzo de comunicación con alumnos, preocupación. Flexibilidad para entender sus problemas. Persuadirlos, darles apoyo. Alumnos abrumados, los que no tenían señal, animarlos a ver las repeticiones de clases, llamarlos de noche. Seguimiento a inasistencia. Adaptarse y darle facilidades, volver a repetir las clases, asesoría personalizada. Reforzamiento, clases adicionales. Las condiciones le han exigido al docente dar más tiempo”.

Pero esto también generó un vínculo entre el estudiante y el docente. Un coordinador rescata esta relación y comenta que “el contacto directo con alumnos, pueden tener mayor afinidad con docentes, se les motiva para que los alumnos sean responsables. Se conversa sobre situaciones como enfermedad. Flexibilidad, holgar tareas, se les avisa cronograma de tareas (hasta dos semanas)”.

De igual manera, el director también resaltó que tenían como punto fundamental “no perder la comunicación. Aun no estuvieran en clase, debían involucrarse. El docente se preocupa, quiere saber cómo se siente. Se generó un lazo de confianza, dentro de lo posible”. Y esto lo refuerza un coordinador: “se llamó de forma personalizada por qué no se habían matriculado o se habían retirado. Se brindaban soluciones o medios de ayuda”.

Debido a este contexto, el equipo de gestión académica del Instituto tomó otra decisión clave: separar a la población estudiantil en dos grupos: los sincrónicos y los asincrónicos, tomando nuevamente la referencia de la RVM N.º 087-2020-MINEDU, en la cual se definen estos conceptos. Entiéndase la opción asincrónica como la forma de realizar el servicio educativo diferida en el tiempo, sin coincidencia temporal. Por el lado de la sincrónica, se da gracias al intercambio de información, por internet, en el mismo tiempo y espacio virtual entre docente y estudiante.

Esto significa que el grupo sincrónico se conectaba según el horario y cronograma de clases de cada carrera; por otro lado, el grupo asincrónico revisaba las clases grabadas o en sus propios tiempos y podían hacer las consultas al docente cuando tuvieran la posibilidad. Esta decisión se optó porque, debido a la pandemia y la situación económica, muchos estudiantes empezaron a trabajar y sus horarios iniciales cambiaron.

Sobre este tema nos comenta un docente: “Tener a los alumnos que podían escuchar en vivo, y para los que tenían que trabajar, grabar las clases, y escucharlas después. Manejar las evaluaciones, enviar videos, para que sustenten cómo van aprendiendo. La estrategia funcionó, se retiraron alumnos, pero no la cantidad que se podría esperar”.

Otro docente también recuerda que en su propia aula debía estar atento a sus estudiantes, “convertirlo a sincrónico si tienen los recursos para llevar clases en vivo. La ventaja [del sincrónico] te permite interactuar, el debate enriquece. Los asincrónicos son los que tienen dificultades, comparten equipos o conexión con otros. Pueden entrar a clases virtuales o no”.

Así mismo, un coordinador percibe que “la personalización (horario, trabajo, etc., se adecuó)”, funcionó con sus estudiantes, pero también reconoce que “se dividió a los alumnos en sincrónicos y asincrónicos, por los que estaban trabajando. En las entrevistas se recogió esa ‘info’. Asincrónicos era otro horario y otra evaluación, fue pesado. Diferentes horarios y adaptarse, más personalizado”.

Todo esto evidencia la gran labor que cumplieron los docentes al continuar más allá de sus horarios y sus compromisos iniciales, una dificultosa labor que merece todo el reconocimiento, aspecto que se desarrolla más en el siguiente acápite.

### *Actores internos y externos destacados*

Entre los actores internos destacados y reconocidos en la gestión aparecen los docentes y los tutores principalmente, pero también la ONG Padma, debido al soporte psicológico que brindaron; como mencionó la directora de Fe y Alegría, esta ONG fue un gran soporte socioemocional para toda la comunidad educativa.

Como se ha compartido, los docentes y tutores realizaron una labor ardua, al mantener una comunicación constante, incluso fuera de los horarios establecidos, con el único objetivo de no perder a sus estudiantes, ya que se conocía que otras IE sufrían altos porcentajes de deserción.

Sobre esto, un docente comenta: “Todos los profesores se convirtieron en tutores, llamarlos, cómo se podía apoyar para continuar sus estudios, el objetivo era que continúen”. Otro tema interesante es cómo percibían los docentes a sus pares. Uno recuerda que el “equipo docente, si no está fortalecido, el estudiante se pierde. Hacían seguimiento. Funcionaban más como equipo que individualmente [haciendo referencia al equipo docente]”.

Esto coincide con lo que mencionó la directora de la Oficina Central de Fe y Alegría, al reconocer que el recurso humano más importante es el docente. Comparten el enfoque de la labor para la población más vulnerable, pero todo se lleva desde el liderazgo, desde el director, que es quien encarna los principios y valores de la Asociación Fe y Alegría.

El liderazgo en Fe y Alegría es quizá un punto que hace la diferencia en comparación con otras instituciones educativas públicas: se cumple una de las funciones de la gestión según Ivancevich et al. (1996) al influir y motivar al cumplimiento de los objetivos, pero con el enfoque de calidad (sobre el liderazgo).

Lo transmite un coordinador al comentar lo siguiente:

*Sector importante de Fe y Alegría, son apóstoles de la educación, que toman como misión ser docente, es vocación, compromiso de vida. Formar gente, sentirse realizado, es su mundo. Apuestan por dar la educación de calidad. Siguen adelante, se abren trocha. Seguir mejorando y capacitarse.*

Este coordinador se incorporó al Instituto pocos meses antes del inicio de la pandemia, y ya había trabajado en otras IE. Había visto otras realidades, estuvo en provincia en institutos públicos, y con respecto a esa experiencia señala: “A diferencia de universidades públicas, los valores y gestión son diferente [en otras IE], menos compromiso, tres tribus sobre quién controla la facultad, quién es el decano. Hay lucha de tribus, preocupados por quién tiene el poder. En vez de ser una unidad”.

Por eso hay una característica particular en el equipo académico de las instituciones educativas que pertenecen a Fe y Alegría: por un lado, lo que se ha mencionado sobre la gestión público-privada, que permite convenios, acuerdos con otras organizaciones, sea para capacitar o para brindar asesorías; y, por otro lado, sobre el perfil de docente que comparte la mística de FyA. Es importante señalar que el Instituto tiene la posibilidad de contratar docentes, aparte de los cupos que brinda el MINEDU, y esto gracias a la capacidad adquisitiva con la que cuenta, pero todo docente debe alinearse a los valores, al enfoque, al servicio y al sello de Fe y Alegría.

Por su lado, el director también reconoce y valora el rol que cumplieron sus docentes durante la gestión al comentar: “Sin ellos es difícil sacar adelante. Quizá los docentes más jóvenes eran más rápidos para aprender la tecnología, pero inmediatamente compartían con los demás, enseñaban a los otros. Una gran colaboración”.

Por otra parte, también se reconoce como fundamental el apoyo psicológico que brindó la ONG Padma, que incluso dio soporte para casos de violencia que sufrieron estudiantes y docentes durante la época de cuarentena. A continuación, algunos testimonios de coordinadores y docentes:

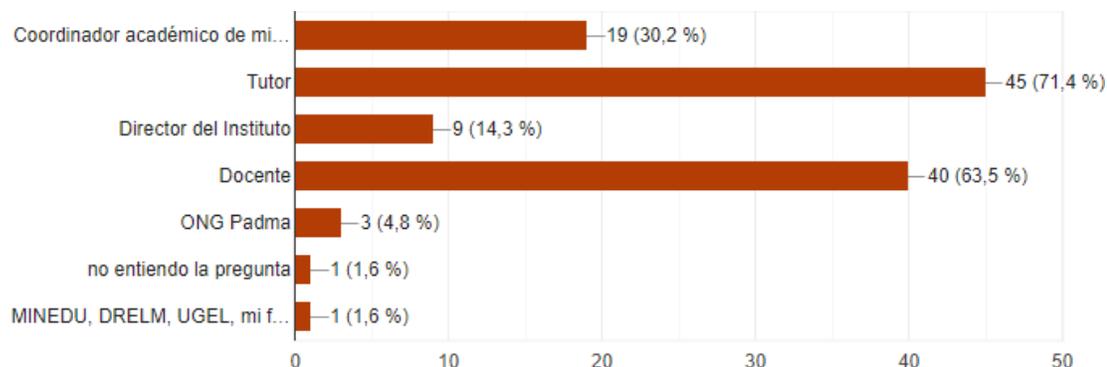
*El Instituto tuvo colaboración de Padma para casos complicados, afectación psicológica. Se derivaba para apoyo.*

*Con apoyo porque alumnos se quebraron, por situación económica y el virus, el perder familiares, amigos, resquebrajamiento de su moral. Buen acompañamiento para casos urgentes, precisos, situaciones hostiles.*

*En casos extremos en violencia o maltrato.*

Para contribuir con esta información, los estudiantes respondieron a la pregunta sobre ¿qué actor o actores consideras que te brindó mayor soporte durante la pandemia? Y los resultados señalan que los actores destacados fueron los tutores, docentes y coordinadores; es decir, el equipo académico.



**Figura 4.4***Actores destacados durante la gestión académica*

Elaboración propia.

Pero no solamente los actores internos han sido reconocidos; también se reconoce a actores externos que fueron importantes y clave para la continuidad del servicio educativo en el Instituto Fe y Alegría N.º 75. Estos son el MINEDU y la Asociación Fe y Alegría, relevantes en el soporte y capacitación de los docentes, como se mencionó anteriormente. Esto definitivamente desde la percepción del equipo académico.

Por un lado, se valora al **MINEDU** por las capacitaciones que brindaron durante el 2020 a los docentes. Así lo comenta uno de los entrevistados: “MINEDU capacitó a algunos docentes, y los beneficiarios tuvieron que hacer réplica a los demás docentes”. Y algunos coordinadores manifiestan que “de parte del MINEDU: programa intenso de uso de TICS. Del instituto hubo réplica de las capacitaciones de MINEDU”, y que “el MINEDU capacitó en otras plataformas a fines del año pasado. Fe y Alegría: capacitación en Classroom y Work Space (entorno de Google)”. El director también menciona que “el MINEDU con las capacitaciones sobre digitalización apoyó en poder manejar mejor las clases virtuales”.

Sobre este punto, el especialista de Fortalecimiento de Capacidades de la DISERTPA del MINEDU comenta en la entrevista que, desde el área, se realizó una encuesta a las instituciones técnico-productivas y superiores tecnológicas y artísticas sobre cuáles eran los medios que utilizaban para brindar las clases a distancia, qué entornos virtuales estaban manejando. Uno de los principales datos es que el 54 % de instituciones indicó que Google Classroom era el primordial.

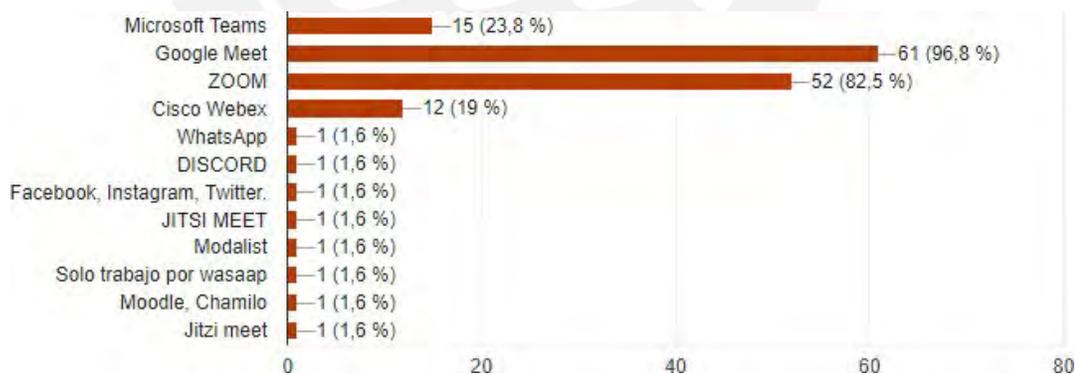
A raíz de esta información, comparte el especialista, se decidió capacitar sobre esta plataforma a todas las instituciones, con el propósito de fortalecer las competencias en su uso y facilitar el acceso a ella. Es necesario puntualizar en este momento que, si bien el primer medio para dictar las clases en el Instituto FyA N.º 75 fue el WhatsApp, luego se fueron agenciando de otras opciones y plataformas, como el Zoom, el Microsoft Teams y el Google Meet.

Para conocer la perspectiva de los estudiantes sobre este tema, se realizaron dos preguntas en la encuesta: la primera fue marcar las plataformas virtuales que conocían, con la posibilidad de señalar más de una opción; y, en un segundo momento, se solicitó que escogieran dos con las que preferían llevar las clases a distancia.

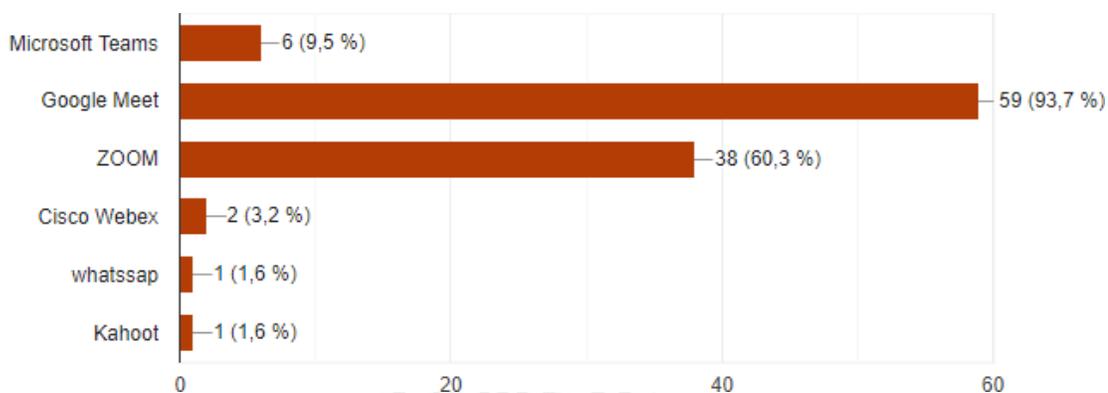
A continuación, en las figuras 4.5 y 4.6 se presentan los resultados, que corresponden con la encuesta realizada por el MINEDU, ya que los estudiantes también reconocen que el Google Meet (parte de las herramientas del aula virtual de Google Classroom) era una de las plataformas que más conocían y la preferida para realizar las clases remotas.

**Figura 4.5**

*Plataformas virtuales que conocen los estudiantes*



Elaboración propia.

**Figura 4.6***Plataformas virtuales de preferencia*

Elaboración propia.

El área de la DISERTPA formó a un grupo seleccionando a los mejores docentes calificados, y el MINEDU instruyó a estos docentes formadores para que ellos continúen evangelizando a sus colegas. De esta manera, cada docente tenía un grupo a cargo y así se fueron realizando las réplicas de capacitación. Se grabaron las sesiones por si se presentaban dificultades de conectividad, con el fin de que pudieran revisar el material grabado posteriormente. Esta capacitación se centró en tres sesiones, dos puramente de capacitación y una última de asesoría. Aproximadamente, todo este paquete duró tres semanas, por lo que fue intensivo. El contexto lo exigía.

Finalmente, la capacitación que el MINEDU brindó sobre Google Classroom a los docentes fue acerca de las herramientas y estrategias para el manejo de las clases mediante recursos y entornos virtuales, como el uso de Kahoot, Mentimeter, formularios online, entre otros.

Con relación a FyA como el otro actor externo destacado, se buscó conocer cuál era la percepción del equipo docente de pertenecer a la Asociación Fe y Alegría. La mayoría de entrevistados señala que es muy importante ser parte de este grupo de colegios, CETPRO e institutos. Sobre todo, porque reconocen que les han brindado la oportunidad de intercambiar experiencias y compartir con otros directores y docentes retroalimentación sobre el proceso que estaban pasando, lo que permitió enriquecer las prácticas y estrategias. Así lo señala el director del Instituto:

*La Oficina Central ha proporcionado soporte en varios cursos. Compartir experiencias. Es muy importante, por ser una red inmensa, compartieron bastante, de exponer problemas, intercambiar experiencias. Sentirse parte de una red mayor, potenciarse entre todos. Implica autoexigencia interna, compartir problemas que son insalvables, lo están viviendo todos. Algunos institutos públicos no han tenido tan desarrollado las redes.*

De la misma manera, un coordinador apoya lo antes mencionado: “La sede central tiene diferentes experiencias, va comparando, sistematizando lo mejor, y se sociabiliza entre colegios e institutos de todo el Perú. Comprende mejor la realidad, toma lo mejor, lo que funciona, lo que orienta. Su fortaleza es ser una organización internacional, con experiencia mundial de diferentes realidades. Se extrae lo mejor, sistematiza casuísticas y brinda orientación óptima, preocupación por la mejora y calidad educativa”.

Por otro lado, se identifica que las charlas que se brindaron en Fe y Alegría también permitieron que no se pierda el propósito que se comparte como asociación, como nos comenta un docente: “He tenido oportunidad de escuchar charlas este año, sobre la identidad de Fe y Alegría, sobre los valores, misión y visión como institución. Se valora la organización, es un campo amplio”.

Otro docente responde que considera sumamente importante ser parte de Fe y Alegría, ya que “es una buena organización, que brinda soporte a alumnos, desde la tribuna se relaciona; a los docentes los acoge, también tienen complicaciones y Fe y Alegría ha dado el soporte necesario”. Así mismo, los colegas coinciden que es “bastante importante, la filosofía de Fe y Alegría de empezar la enseñanza donde acaba el asfalto. A partir de esa filosofía, los docentes son los encargados, alternativa de calidad, que puede ofrecer los medios (no tanto en recursos tecnológicos) pero sí en calidad docente. Fe y Alegría capacita mucho a docentes y a alumnos, acompaña a alumnos en inserción laboral, o los que tienen problemas psicológicos o sociales. Fe y Alegría no solo Instituto sino respaldo para quienes necesitan ayuda”.

Estos últimos testimonios resaltan la ventaja de ser parte de Fe y Alegría, ser parte de una institución que hace frente al enfoque de educación como derecho que propone la UNESCO (1948), al reconocer la importancia de trabajar por la educación

gratuita y que “la instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada”. Por lo desarrollado hasta el momento, se puede señalar que corresponde y también es el enfoque del Instituto Fe y Alegría N.º 75.

#### 4.3 Percepción de satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia

El último aspecto cuenta con una sola variable e indicador, así como un gran hallazgo:

**Tabla 4.5**

*Tercer tema: variable, indicador y hallazgo*

Variable	Indicador	Hallazgo
<b>Satisfacción con la gestión académica, reconocimiento del esfuerzo y soporte de la institución educativa con respecto a la continuidad de las clases.</b>	Percepción de satisfacción de alumnos y de los docentes sobre la gestión académica.	Buena percepción sobre la calidad de gestión académica.

Elaboración propia.

Este hallazgo se soporta en las respuestas que han brindado los docentes y coordinadores sobre la percepción de la gestión académica del Instituto. Al primer grupo se le consultó qué era lo que más valoraba de la gestión académica. En la tabla 4.6 se comparten algunas respuestas sobre la reflexión del equipo académico.

**Tabla 4.6**

*Valoración de la gestión académica de parte del equipo académico*

Fuente 1: docentes

- 1
  - De parte de dirección, las reuniones para plantear estrategias para adaptabilidad.
  - Seguimiento de dirección a los docentes.
- 2
  - A pesar de todas las dificultades, los alumnos que egresan se puede ver las competencias y lo están haciendo bien, la formación que se les ha dado no tiene nada que envidiar. Hasta quizá un paso más adelante.
  - Algo más que se brinda es la ética, los valores cuando ocupen un cargo.

El acompañamiento.
- 3
 

Fe y Alegría acompaña, da soporte.

Busca diálogo horizontal, soluciones.

Contacto humano, verdadera preocupación.
- 4
 

Intención de conectar.

Se generó el compromiso.

Adaptación al cambio.
- 5
 

Gestión abierta a escucha de críticas externas para mejorar.

Gestión que ha seleccionado equipo multidisciplinario que se complementa.

Fuente 2: coordinadores

- 1
 

La institución se preocupa por su gente, brindarles servicio, capacitaciones.

  - El compromiso de los docentes por mejorar la gestión. Su entrega.
- 2
  - Muy importante para la gestión, la cohesión, a pesar de todas las limitaciones.
  - Los que dirigen las instituciones, desde central, los directores, son personas éticas.

La responsabilidad, compromiso, el valor del director sobre el equipo.
- 3
 

Siempre pendiente de los docentes y estudiantes.

Fuente 3: director

El desarrollo de los coordinadores, de los profesores.

Elemento de tener buena raíz, buenos docentes.

- 1 Hacer que el ambiente sea favorable para que se desarrollen personal y profesionalmente.

Se les pone desafíos, siempre hay que retarlos.

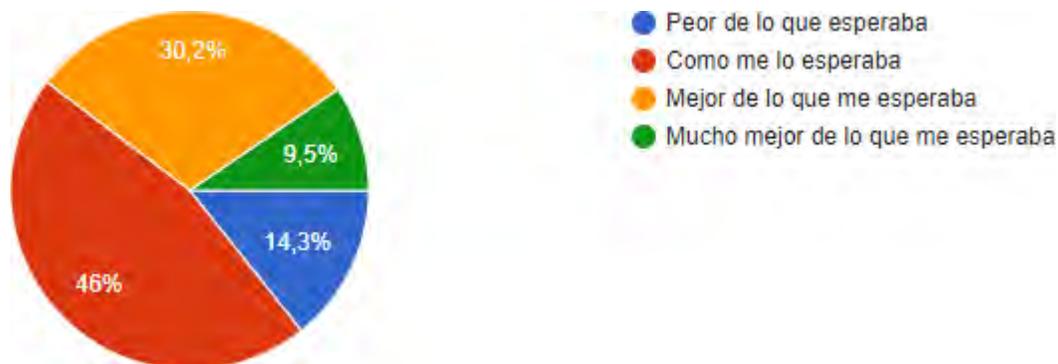
Elaboración propia.

Es interesante cómo cada uno de los actores tiene algo positivo y bueno que compartir. Todos los entrevistados del equipo académico resaltaron fortalezas y características que valoraban en la gestión académica, ya que se entiende que esta gestión la hacían todos, aunque liderados por el director. Algunos puntos resaltantes son el reconocimiento a los valores y al aspecto ético; el soporte y la preocupación sincera por el otro; la importancia de contar con una gestión abierta y flexible; y, finalmente, se valora la entrega, el esfuerzo y compromiso de los docentes a pesar del contexto de emergencia.

También se buscó conocer la valoración que le daban los estudiantes y se cuestionó sobre cuán tan satisfechos se encontraban con la gestión académica del Instituto. En la encuesta se realizaron algunas consultas sobre este tema. Los resultados se presentan a continuación. Con respecto a ¿cómo describirían las clases al inicio de la pandemia en abril-mayo 2020?, un 30 % de los estudiantes encuestados señala que, a pesar de todas las complicaciones, estuvo mejor de lo que esperaban. La figura 4.7 muestra las respuestas.

**Figura 4.7**

*Descripción del inicio de las clases virtuales (abril-mayo 2020)*

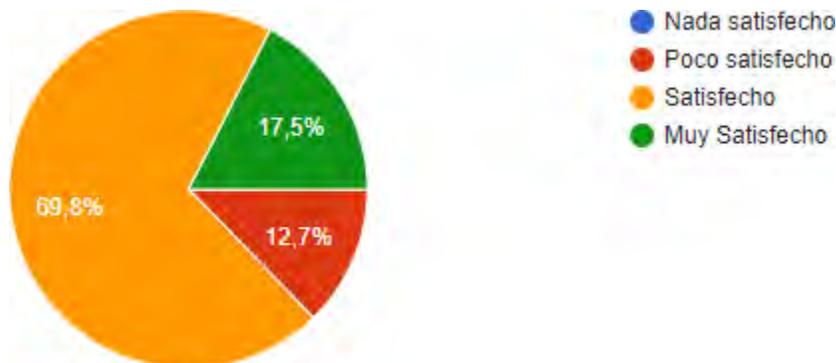


Elaboración propia.

Por otro lado, también se consultó a los estudiantes: ¿cuán satisfecho se encontraban con el soporte del Instituto durante las clases virtuales? En la figura 4.8 se puede reconocer que la población estudiantil, en su mayoría, se encuentra satisfecha con el soporte del Instituto. El contar con casi el 70 % de satisfacción es el reflejo de todas las decisiones y acciones que permitieron la continuidad del servicio educativo, así como los factores de la gestión académica que se han reconocido en este capítulo, como es la flexibilidad, el gran soporte de parte de los docentes, todas las oportunidades que se les brindaron a los estudiantes a lo largo de los meses más complicados del 2020.

**Figura 4.8**

*Satisfacción con el soporte del Instituto*



Elaboración propia.

Si bien toda valoración es subjetiva, se debe reconocer la gran labor que realizó el Instituto desde el momento que cancelaron las clases debido a la situación de emergencia por la COVID-19. Un factor que suma es el pertenecer a la Asociación Fe y Alegría, que les ha permitido contar con otro tipo de recursos, no tecnológicos, pero sí de soporte, cohesión, respaldo, retroalimentación y aprendizaje. Por ello, los estudiantes no solo evalúan la calidad del servicio educativo en sí, sino también la experiencia que atravesaron al lado del equipo del Instituto FyA N.º 75.

Esta buena percepción, evaluación y calificación también se considera desde los docentes: el 100 % de los docentes entrevistados calificó con **8** la siguiente pregunta: “Del 0 al 10, ¿cómo valorarías la gestión del Instituto durante la pandemia? Donde 0 es la menor calificación y 10 la mayor calificación”. Algunos motivos son los siguientes:

*Tomando en cuenta todos los esfuerzos del Instituto, es justo por la labor que han realizado todos los docentes.*

*Porque el año pasado nadie sabía qué pasaba o cómo proceder, muchas instituciones cerraron.*

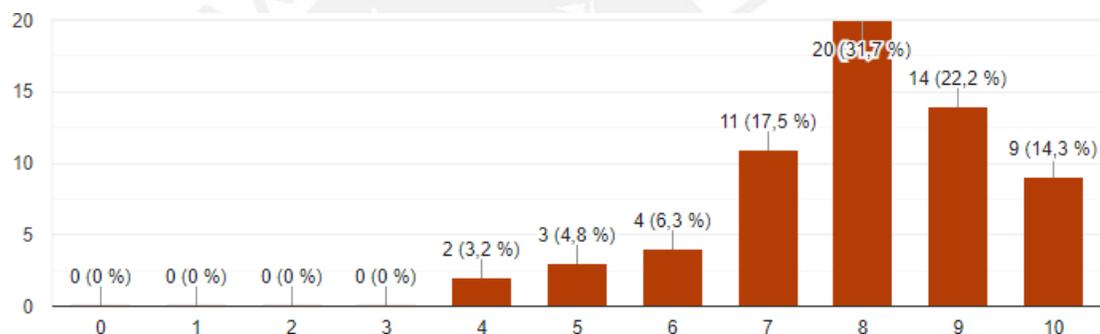
*Porque los esfuerzos han ido en crecimiento, las ganas de dar un mejor producto. Ayudar al estudiante, la personalización, acompañamiento. Producto de una buena gestión.*

De parte de los coordinadores, uno de ellos puntuó con 7 la misma pregunta, ya que “no estábamos preparados, ha sido un cambio para bien en el tiempo”. Los otros dos coordinadores calificaron con 9 sobre 10. Una de las respuestas fue: “porque no se alcanzaron todas las metas. El equipo en el 2020 ha tenido dificultades de salud, tecnológicas, de planificación. Y este año 2021 en proceso para completar a 10”.

Finalmente, los estudiantes también respondieron a la misma pregunta, y la valoración también coincide con el promedio 8, de igual manera que los docentes, como se muestra en la figura 4.9.

**Figura 4.9**

*Valoración de la gestión académica de parte de los estudiantes*



Elaboración propia.

De acuerdo con todo lo presentado en este capítulo, lo cerramos respondiendo a la pregunta general que da origen al presente estudio: ¿cuáles son los componentes que favorecieron la gestión académica en modalidad remota del Instituto N.º 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia de la COVID-19 en el 2020?

Por el lado de si la institución contaba o no con los recursos educativos digitales para enfrentar las clases remotas, se identificó que el Instituto Fe y Alegría N.º 75 no contaba con recursos tecnológicos antes de que se iniciara la pandemia (solo dos proyectos para 13 aulas) ni manejaba recursos digitales como entornos virtuales o plataformas; incluso, el material de clase no estaba totalmente digitalizado, ya que aún se mantenía la cátedra tradicional mediante pizarra y plumón.

A su vez, el equipo docente, al no estar familiarizado con las TIC en educación, desconocía de estrategias pedagógicas para las clases a distancia, por lo que tuvieron que adaptar todos sus procesos mientras se impartían las clases. Este punto es interesante, ya que al trasladar la información a un formato digital (sea con uso de Power Point o Excel), los docentes reconocieron que era un proceso muy complejo porque debían adaptar y hacer más ágil la recepción de los contenidos.

Sin embargo, a pesar de la carencia de los recursos educativos digitales o el escaso conocimiento de estrategias pedagógicas, el equipo académico logró adaptarse y seguir funcionando en favor de sus estudiantes. La flexibilidad y cercanía se convirtieron en componentes clave para la continuidad.

Pero dentro de los principales factores en los que se soportó la gestión académica se considera el que el Instituto haya realizado el **diagnóstico** previo al inicio de las clases, ya que el recojo de esta información permitió prepararse mejor para enfrentar la modalidad a distancia. Por esto es por lo que se toma, en primera instancia, dos grandes decisiones: la primera, elegir la aplicación de **WhatsApp** como medio para “dictar” las clases; y la segunda, separar los grupos en **sincrónicos** y **asincrónicos**. Estas dos acciones permitieron mantener una comunicación mucho más cercana con cada estudiante y adaptar las tareas según cada necesidad.

Definitivamente, estas tareas implicaron un esfuerzo mayor de parte de los docentes: no había horarios fijos, estaban a demanda de las consultas o requerimientos de la comunidad estudiantil. De ahí que también sea importante reconocer, dentro de los actores internos, la labor de los docentes y tutores, muy valorados y reconocidos por todos, pues en ese momento el docente se convirtió en un gran respaldo y fue parte del éxito de la no-deserción.

A su vez, dentro de los actores externos reconocidos se encuentran el MINEDU y Fe y Alegría: el primero por la capacitación en las nuevas tecnologías y el seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas; y, en cuanto a FyA, la identificación con la misión y visión fue fundamental para mantener al equipo del Instituto conectado, ya que se sentía el respaldo y el acompañamiento. Todo ello mediante capacitaciones técnicas, pero también, y quizá más enriquecedor, el compartir las experiencias con las otras instituciones de la Asociación.

Finalmente, sobre la percepción de los estudiantes y docentes en cuanto a cómo valoraron la gestión académica durante esta etapa crítica, se pueden reconocer

algunos motivos por los cuales el equipo académico se sintió satisfecho con la gestión que realizó el Instituto. Entre ellos, el gran soporte de parte de Fe y Alegría Central, la apertura para el diálogo y la búsqueda de soluciones en conjunto, como equipo multidisciplinario. Algunos docentes y coordinadores valoran las estrategias que se plantearon para la adaptación, el reconocimiento de los valores y el compromiso.

Así mismo, también se reconoció el liderazgo del director, quien mantuvo una escucha activa, el lado humano, la preocupación real por los otros, y que siempre estuvo pendiente de cada uno de los docentes.

Por el lado de estudiantes, si bien no estaban preparados para enfrentar las clases a distancia, el Instituto les brindó una experiencia de transición pensada en ellos como centro de la enseñanza, por lo que los alumnos reconocen y valoran positivamente todo el esfuerzo que realizó cada uno de los actores involucrados en este proceso.

Por último, a pesar de que el Instituto no contaba con una plataforma virtual antes de la pandemia, de que carecía de conocimientos tecnológicos o desconocía de estrategias pedagógicas para la educación remota al enfrentarse a las clases a distancia, se han identificado factores y actores que permitieron que el servicio educativo no se detenga. Y, gracias al esfuerzo y trabajo de todo el equipo académico, se logró mantener la continuidad de las clases e, incluso, lograr una valoración importante de parte de los docentes y los estudiantes.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones según cada objetivo planteado en el primer capítulo, así como las recomendaciones y la propuesta de mejora.

### 5.1 Identificar los recursos con los que contaba el Instituto para enfrentar las clases a distancia

Este objetivo se disgrega en dos grandes hallazgos, como se ha revisado anteriormente. Por un lado, **la carencia o escasos conocimientos de recursos educativos digitales**; que, a su vez, se divide en dos indicadores: presencia o ausencia de recursos educativos digitales, y dominio de herramientas digitales. Las principales conclusiones sobre este primer hallazgo son las siguientes:

- El Instituto no contaba con recursos para enfrentar la educación en modalidad a distancia.
- Se identificó que el Instituto Fe y Alegría N.º 75 no contaba con entornos virtuales, es decir, no manejaba una plataforma virtual antes de la pandemia.
- Además, el local no disponía de salones equipados: solo dos de las 13 aulas contaban con *ecran*, proyector y laptop para proyectar las sesiones de clase.
- Por otro lado, los docentes no estaban capacitados en competencias digitales ni manejo de las TIC en educación.
- Por eso mismo, tampoco tenían dominio de herramientas digitales para espacios virtuales.

Por el lado del segundo hallazgo, **desconocimiento de estrategias pedagógicas para educación remota**, los docentes, al no tener familiaridad con las TIC o entornos virtuales, desconocían de recursos o estrategias pedagógicas para la educación virtual. Por ello, se puede señalar lo siguiente:

- Los docentes no estaban capacitados en estrategias pedagógicas para enfrentar las clases a distancia.
- Los docentes no involucraban las TIC en sus sesiones de clase.
- Por ello, el diseño y planeamiento curricular se fue adaptando a raíz de que se iban recibiendo las capacitaciones.

## 5.2 Identificar los factores y actores clave en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota

Con respecto a este objetivo, también se encontraron dos hallazgos gracias a toda la información revisada y obtenida en las entrevistas y encuestas. En primer lugar, se puede señalar que **los factores clave de la gestión académica** fueron los siguientes:

- La ejecución del diagnóstico previo al inicio de las clases para conocer la situación y realidad de los estudiantes, con el fin de mapear los recursos con los que contaba cada uno.
- El planteamiento de estrategias de gestión académica a raíz del diagnóstico, al tomar decisión y acción sobre cómo se iban a desarrollar las clases.
- Uso de redes sociales como primer medio para continuar clases, por su gratuidad y facilidad de acceso. Principalmente WhatsApp y Facebook.
- División de grupos sincrónicos y asincrónicos, con la posibilidad de que el estudiante pueda elegir qué formato se le acomodaba mejor.
- Flexibilidad en la entrega de tareas, ingreso a clases y formas de evaluación.

Otro aspecto importante en el que se soportó la gestión académica fue la identificación y reconocimiento de **actores internos y externos destacados**, que brindaron el soporte necesario para sobrellevar la situación de emergencia.

- En cuanto a los **actores internos**, se les reconoce por el soporte al estudiante, mediante su compromiso y atención constante.
- Principalmente tutores y docentes, por la cercanía y vínculo con el estudiante y acompañamiento durante el proceso de adaptación en medio de una pandemia.
- La ONG Padma, por el soporte psicológico al equipo de docentes y estudiantes ante casos de estrés, ansiedad, depresión y violencia doméstica.
- El apoyo y contención emocional fueron claves y necesarios para enfrentar la situación de emergencia que se atravesaba, ya que impactó en la salud mental y el bienestar de cada uno.
- Por el lado de los **actores externos**, el reconocimiento viene desde los docentes y se relaciona con la capacitación y soporte durante el proceso de adaptación y transición a la modalidad a distancia.

- El MINEDU, por la capacitación a docentes mediante la Estrategia Formativa 360, que tuvo como fin desarrollar y fortalecer las competencias para digitalizar y virtualizar los programas de estudio.
- El pertenecer a la Asociación Fe y Alegría ha significado una ventaja, por los espacios de socialización, intercambio y retroalimentación que enriquecieron la gestión académica del Instituto.
- También por la capacitación de parte de FyA bajo sus cuatro líneas estratégicas: (1) pedagógica, (2) emprendimiento y gestión, (3) intermediación laboral, y (4) acompañamiento y soporte.

### 5.3 Conocer la percepción de satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia

Finalmente, el último objetivo responde a un hallazgo que quizá era de esperarse, de acuerdo con todo lo revisado anteriormente: la gran valoración sobre la gestión académica del Instituto Fe y Alegría N.º 75 durante el estado de emergencia.

- Los estudiantes se encuentran satisfechos con la gestión académica, reconocen el esfuerzo e identifican el gran apoyo de los docentes y tutores.
- Con respecto a cómo los estudiantes y docentes evalúan a la institución, estos coinciden en valorar positivamente la gestión académica.
- Los docentes reconocen el apoyo del Instituto, ser parte de Fe y Alegría y la entrega de cada uno para que todo funcione como un equipo.
- En general, la percepción sobre la calidad de la gestión académica es muy buena.

### 5.4 Recomendaciones

Las recomendaciones estarán organizadas sobre la base de los hallazgos presentados anteriormente, según objetivo. Además, se ha seleccionado un aspecto que se desarrollará con más detalle en el punto 5.5, Propuesta de mejora.

- Los hallazgos encontrados para el primer objetivo son dos: (1) carencia o escaso conocimiento de recursos educativos digitales, y (2) desconocimiento de

estrategias pedagógicas para educación remota. Las propuestas que se plantean ante estos son las siguientes:

- Debido a que el retorno a las aulas presenciales es una posibilidad cercana, plantear una modalidad mixta, manteniendo clases a distancia y presenciales.
- Para identificar qué cursos o espacios deben ser presenciales, generar grupos de trabajo para evaluar según aspectos prácticos, de formación o empleabilidad. Se considera importante incluir a los estudiantes.
- Es necesario continuar con la capacitación constante a docentes sobre recursos educativos digitales, nuevas tendencias, entornos virtuales, herramientas y estrategias para clases remotas.
- Generar alianzas con instituciones que puedan brindar soporte tecnológico, laboratorios virtuales, mantenimiento de software y equipos.
  - Con respecto a lo hallado en el segundo objetivo, se centra en: (1) los factores clave de la gestión académica, y (2) actores destacados en la gestión. Para atender estos temas, se ha considerado mantener algunas acciones y emprender otras:
    - Continuar con los sondeos (factor clave) con respecto a los recursos con los que cuentan los estudiantes, sobre todo los nuevos, con el objetivo de conocer si su situación les permite mantener clases a distancia.
    - Mantener los grupos sincrónicos y asincrónicos, para brindarle opción al estudiante.
    - Retomar algunas clases presenciales, sobre todo las que impliquen uso de laboratorios. Pero también brindarle al alumno la opción de realizar tareas o trabajos en las computadoras del Instituto.
  - Finalmente, el último hallazgo, perteneciente al tercer objetivo, trata sobre la buena percepción sobre la calidad de la gestión. A continuación, se plantean algunas recomendaciones:
    - Elección de un comité de representación estudiantil que sea el nexo entre el equipo académico y los alumnos, para mantener el vínculo y cercanía con el Instituto, en pro de generar propuestas de mejora.
    - Continuar con el soporte socioemocional a los estudiantes (y docentes) debido a la afección que sufre la salud mental actualmente.

- Realizar encuestas cada ciclo sobre la percepción de calidad o satisfacción de la gestión académica, con el fin de medir la valoración y el grado de fidelización de los estudiantes.

#### 5.5 Propuesta de mejora

Es necesario resaltar que la propuesta se basa en la revisión de los estudios de Ferri et al. (2020), Hodges et al. (2020) y Trust y Whalen (2020), que también proponen opciones ante la situación de la educación remota de emergencia.

- Definición del objetivo

El año 2022 presenta la posibilidad del retorno paulatino a los locales de las instituciones educativas, por lo que la propuesta es plantear un modelo híbrido; es decir, espacios a distancia y espacios presenciales. Esto como respuesta a los hallazgos del primer objetivo, ya que fue el que presentó mayor limitación al no contar con los recursos educativos digitales ni tener a los docentes preparados.

Además, esta propuesta brinda la opción de que la oferta de las carreras sea más atractiva para quienes no son cercanos al Instituto, pero les interesaría estudiar con FyA. Por otro lado, también impacta en la economía de los alumnos, ya que podrían ahorrar en movilidad, alimentación y otros gastos.

- Detallar la estrategia

Sobre la estrategia, se tomará como referencia los tres pilares según los desafíos presentados por Ferri et al. (2020), pero se enfocará en uno de ellos. A continuación, el enfoque general por aspecto.

- Aspecto tecnológico: implementar la infraestructura del Instituto con los equipos básicos para la oferta del servicio desde el local.
- Aspecto pedagógico: líneas formativas que trabajaron el MINEDU y Fe y Alegría sobre competencias tecnológicas e incorporación de TIC en educación.

- Aspecto social: mantener el servicio de soporte socioemocional, bajo convenio u otra forma.

- Definir las tareas a desarrollar

Se ha considerado centrar la propuesta en el aspecto pedagógico, porque es el que tendría mayor impacto y el que ya está encaminado.

### **Aspecto pedagógico**

a) Realizar un diagnóstico de cómo se encuentran las competencias pedagógicas en los docentes, en relación con la incorporación de las TIC en el desarrollo de sus clases.

b) Sobre la base del punto anterior, generar un plan de capacitación docente, con respaldo de Fe y Alegría Central y algún aliado en el rubro de las TIC en educación.

c) Ferri et al. (2020) indican que es importante capacitar en material didáctico para las clases a distancia, por lo que debería incorporarse el uso de multimedia interactiva, innovación en métodos de enseñanza, para incrementar la competencia digital.

d) Mantener la capacitación en las líneas formativas que trabajó el MINEDU, con el fin de continuar con la digitalización del material y la virtualización del contenido, este último enfocado en la estructura del curso, considerando los tiempos sincrónicos y asincrónicos.

e) Contar con evaluaciones periódicas a los docentes, con el fin de medir avances.

f) Por otro lado, el equipo académico debe identificar cuáles son los cursos de las mallas de cada carrera que pueden mantenerse en el formato a distancia y cuáles necesitarían de la modalidad presencial para desarrollarse exitosamente.

g) Al identificar los cursos que se puedan llevar a distancia, tomar en cuenta recursos educativos digitales como videos y audios que brinden ejemplos o ejercicios y acompañen la teoría.

h) Otro punto para tomar en cuenta según Ferri et al. (2020) es que deben desarrollarse planes de sesión con poca carga cognitiva y con un mayor porcentaje de interactividad.

- i) Además, se podrían plantear *masterclass* con expertos en los temas para complementar la información con casos de éxito o casos reales. Para ello, se deben generar alianzas y vínculos con los sectores productivos.
- j) Continuar con los espacios de retroalimentación con el fin de seguir con la generación de conocimiento y actualización constante mediante la creación de contenido.
- k) Plantear estrategias para nivelación y complemento de programas formativos no priorizados durante el 2020 y 2021, sobre cursos que no pudieron dictarse o se considera que no fue suficiente.
- l) Trabajar asesorías y retroalimentación del eje emprendimiento y de empleabilidad, como opción laboral para los alumnos.

- Identificar los recursos necesarios

Dentro de los recursos se encuentran los equipos tecnológicos que requiere el Instituto para realizar el servicio desde el local. Se puede invertir en equipar las aulas que funcionen como laboratorios para docentes que no tengan los recursos; así se puede contar con mejor calidad de conexión.

Además, otro recurso importante es el recurso humano. El equipo docente se encuentra fidelizado, pero necesita ser reforzado con otros perfiles.

- Designar responsables

El principal responsable es el director, acompañado de sus coordinadores de carrera, y con el soporte de la Asociación Fe y Alegría.

- Elaborar un cronograma

El planteamiento del modelo híbrido debe realizarse primero con un piloto durante los primeros meses del año, para que, luego de la experiencia, se ajuste y pueda plantearse un plan de retorno al aula paulatino y seguro.

Además, cada dos meses debe realizarse un sondeo y grupo de trabajo para evaluar avances y acciones a tomar; así como encuestas de satisfacción para conocer la percepción de los alumnos sobre la calidad en la gestión académica pero también del servicio ofrecido.

## ANEXOS

### Anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

COMPONENTES QUE FAVORECIERON LA GESTIÓN ACADÉMICA EN MODALIDAD REMOTA DEL INSTITUTO N.º 75 DE FE Y ALEGRÍA

Fecha: ____/____/____	N.º ____
Entrevista realizada por: Natalia Camacho Del Valle	
Nombre de la entrevistado/a: _____	

Muchas gracias por aceptar esta entrevista. Mi nombre es **Natalia Camacho**. El propósito de este trabajo es recabar información acerca de **cómo percibe el proceso de adaptación del Instituto FyA N.º 75 para continuar con el dictado de clases mediante la modalidad virtual**. Por motivos de registro de la información, grabaremos la sesión. Muchas gracias.

**Por favor, empecemos con algunos datos generales.**

1. ¿Su nombre?
2. ¿Edad?
3. ¿Ocupación?
4. ¿Cuál es su rol dentro en el Instituto?

**Inicios de pandemia en abril 2020, sobre organización y gestión**

5. ¿Cómo fue el proceso de adaptación a la nueva realidad de trabajo remoto?  
Rápido Díficil Paulatino Otro
6. ¿Con qué recursos contaba el Instituto durante la etapa presencial?
7. ¿Cuál fue el primer medio para dictar las clases?  
Facebook WhatsApp Otro
8. ¿Cuáles han sido los principales problemas en las clases virtuales?  
Disponibilidad de herramientas o equipos Horarios  
No conocimiento de plataforma Conexión
9. ¿Cuál consideras que fue el punto o puntos fundamentales dentro de la gestión?

**Sobre entornos virtuales y herramientas digitales**

10. ¿Qué competencias digitales considera necesarias para enfrentar las clases a distancia?

11. ¿Recibió alguna capacitación sobre herramientas digitales?  
Sí No ¿Quién la brindó?

12. ¿Qué herramientas digitales usaron o usan los docentes para las clases?  
Plataforma Redes sociales Correo Otra

**Sobre actores involucrados y estrategias de retención**

13. ¿Qué actores cree que fueron clave para lograr la continuidad de las clases?  
Tutores Docentes ONG Padma MINEDU

14. ¿Qué tan importante considera ser parte de Fe y Alegría al enfrentar la pandemia?  
Nada importante Importante Muy importante

15. ¿Qué estrategias se utilizaron para la retención de alumnos?  
Grupos de WhatsApp Personalización Grupos divididos Otro

16. ¿Qué canales se utilizaron para mantener la comunicación con los alumnos?  
Teléfono WhatsApp Correo electrónico  
Facebook Otro

17. ¿Qué opciones tuvo el alumno para poder continuar con las clases?

**Sobre estrategias pedagógicas**

18. En cuanto al curso a cargo, ¿se realizó alguna adaptación?  
Sí No  
Dictado Metodología Evaluaciones Otro

19. ¿De qué manera trabajó la parte práctica?

20. ¿Cómo se realizaron las evaluaciones con los alumnos?

**A partir de 2021, gestión de las clases virtuales**

21. ¿Cómo cree que manejan las clases actualmente, en comparación con el año pasado?  
Peor Igual Mejor ¿Por qué?

22. ¿Qué es lo que más valora de la gestión?

23. Del 0 al 10, ¿cómo valoraría la gestión del Instituto durante la pandemia?  
Donde 0 es la menor calificación y 10 la mayor calificación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## Anexo 2: GUÍA DE CUESTIONARIO

### COMPONENTES QUE FAVORECIERON LA GESTIÓN ACADÉMICA EN MODALIDAD REMOTA DEL INSTITUTO N.º 75 DE FE Y ALEGRÍA

Muchas gracias por aceptar completar este cuestionario. Mi nombre es **Natalia Camacho**. El propósito de este trabajo es recabar información acerca del **proceso de adaptación del Instituto FyA N.º 75 para continuar con el dictado de clases mediante la modalidad virtual durante la pandemia**. Por motivos de registro de la información, sus respuestas quedarán en el formulario. Muchas gracias.

#### Por favor, empecemos con algunos datos generales.

1. ¿Su nombre?
2. ¿Edad?
3. ¿Carrera?
4. ¿Ciclo?

#### Ahora, algunas preguntas sobre la modalidad virtual: características de entornos virtuales y herramientas digitales.

5. Marca las plataformas virtuales que conozcas. Puedes marcar más de una opción.

- a. Teams
- b. Meet
- c. Zoom
- d. Cisco Webex
- e. Otros

6. Escoge dos que prefieras para llevar tus clases.

- a. Teams
- b. Meet
- c. Zoom
- d. Cisco Webex
- e. Otros

7. ¿Cómo calificarías las habilidades digitales de los docentes? (conocimiento, dominio y uso de herramientas digitales y recursos tecnológicos)

	Mala	Regular	Buena	Muy buena
2020 (al empezar las clases virtuales)				
2021 (actualmente)				

#### Con respecto al dictado de las clases

8. ¿Cómo describirías las clases al inicio de la pandemia en abril-mayo 2020?
  - a. Peor de lo que me esperaba
  - b. Como me lo esperaba
  - c. Mejor de lo que me esperaba
  - d. Mucho mejor de lo que me esperaba

9. Según tu respuesta anterior, cuéntanos por qué.
10. ¿Contaste con alguna capacitación u orientación para realizar tus clases virtuales?
- Sí
  - No
11. ¿Qué cambió en las clases virtuales? Puedes marcar más de una opción.
- Dictado de clase
  - Materiales
  - Horarios
  - Metodología del docente
  - Evaluaciones
  - Participación en clase
  - Otros
12. Según tu respuesta anterior, cuéntanos de qué manera cambió el componente o los componentes.
13. ¿Qué fue lo más complicado y/o difícil durante tus clases virtuales en 2020?
- Conectarse a clase
  - Permanecer conectado durante toda la clase
  - Estudiar
  - Rendir evaluaciones
  - Otro

**Sobre la gestión de las clases virtuales**

14. ¿Qué canales se utilizaron para la comunicación al inicio de la pandemia? Puedes marcar más de una opción
- Llamada a celular o casa
  - WhatsApp
  - Facebook
  - Correo electrónico
  - Otros
15. ¿Qué actor o actores consideras que te brindó mayor soporte durante la pandemia? Puedes marcar más de una opción.
- Coordinador académico de mi carrera
  - Tutor
  - Director del Instituto
  - Docente
  - ONG Padma
  - Otro
16. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el soporte del Instituto durante las clases virtuales?
- Nada satisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho

d. Muy satisfecho

17. Del 0 al 10, ¿cómo valorarías la gestión del Instituto durante la pandemia?  
Donde 0 es la menor calificación y 10 la mayor calificación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Entrevista corta**

18. Si te gustaría participar de una entrevista corta para complementar tus respuestas, indica SÍ para contactarme contigo.

- a. Sí
- b. No

19. Si marcaste SÍ, déjame tu correo electrónico para contactarme.



## Anexo 3: GUÍA DE ENTREVISTA ABIERTA

### COMPONENTES QUE FAVORECIERON LA GESTIÓN ACADÉMICA EN MODALIDAD REMOTA DEL INSTITUTO N.º 75 DE FE Y ALEGRÍA

Para las entrevistas abiertas con representantes del MINEDU y de Fe y Alegría Central, se envió un correo con algunas preguntas (a solicitud de los entrevistados) para guiar la entrevista. Se comparten los correos enviados.

#### MINEDU

##### Sobre entrevista

**Natalia Camacho Del Valle** <natalia.camacho@pucp.edu.pe>  
para anayarro ▾ jue, 1 jul 9:30 ☆

Hola Alfredo, según lo conversado, confirmo la entrevista para el día de mañana viernes 02 de julio a las 10am.  
El nombre de mi tesis es "Componentes que favorecieron la gestión, en modalidad virtual, del Instituto Fe y Alegría N°75 de Fe y Alegría, durante la pandemia.  
Algunas preguntas para conversar son las siguientes:

1. ¿Cómo fue el proceso de adaptación a la modalidad virtual?
2. ¿Qué competencias digitales (en docentes) son necesarias para enfrentar las clases a distancia?
3. Capacitación digital
4. Adaptación en componentes: dictado, metodología, evaluaciones, etc
5. ¿Cómo manejar la parte práctica de los cursos?
6. Recursos o herramientas pedagógicas para clases virtuales

Si tuvieras algún material o documento que pueda leer, te agradecería mucho me lo puedas enviar, muchas gracias por tu apoyo!

—  
Saludos,  
Natalia Camacho

#### Fe y Alegría Central

##### Sobre entrevista

**Natalia Camacho Del Valle** <natalia.camacho@pucp.edu.pe>  
para Aalencastre ▾ mar, 13 jul 8:15 (hace 9 días) ☆

Hola Aya, según lo conversado, te comparto algunas preguntas para la entrevista del día de mañana a las 10am.  
El nombre de mi tesis es "Componentes que favorecieron la gestión, en modalidad virtual, del Instituto Fe y Alegría N°75 de Fe y Alegría, durante la pandemia"

1. ¿Cómo fue el proceso de adaptación a la modalidad virtual?
2. ¿Qué competencias digitales (en docentes) son necesarias para enfrentar las clases a distancia?
3. Sobre Capacitación digital
4. Adaptación en componentes: dictado, metodología, evaluaciones, etc
5. ¿Cómo manejar la parte práctica de los cursos?
6. Recursos o herramientas pedagógicas para clases virtuales

Si tuvieras algún material o documento que pueda leer, te agradecería mucho me lo puedas enviar, muchas gracias por tu apoyo!

—  
Saludos,  
Natalia Camacho

## Anexo 4: PRUEBA PILOTO EN INSTRUMENTOS

### 1. Datos generales de la prueba de los instrumentos

Lugar de aplicación	Personas	Duración (tiempo)	Circunstancias de la aplicación	Similitud con la población objetivo de la investigación	Variables que se recogerán
Plataforma ZOOM	Entrevista a Pedro Ochatoma (gastrónomo)	30min	Entrevista con algunas dificultades de conexión de internet	- Docente a tiempo completo (40 horas) del Instituto FyA 75. - A cargo de las unidades didácticas relacionadas a la Restauración	- Factores clave de la gestión - Gestión en la modalidad virtual - Calidad de la gestión
Email	MSc social research methods - LSE PhD social and policy studies - University of Bath (en curso)		Revisión de las matrices, entrevista y cuestionario	- Vinculado a la investigación social Trabajó en MINEDU en el área de Educación Superior Técnica	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Estrategias pedagógicas - Factores clave de la gestión - Gestión en la modalidad virtual - Calidad de la gestión
Email	Especialista en diseño curricular a nivel de educación superior		Revisión de la estructura y entrevista	- Trabajó en un instituto privado de Educación Superior Técnico y una Escuela por 3 años - Actualmente trabaja en una universidad privada	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Estrategias pedagógicas - Factores clave de la gestión - Gestión en la modalidad virtual - Calidad de la gestión
Google forms	Estudiante		Resolución del cuestionario	Estudiante de un instituto privado de últimos ciclos	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Estrategias pedagógicas
Google forms	Asistente de Bienestar Estudiantil		Resolución del cuestionario	- Asistente de Bienestar Estudiantil de un instituto privado - Rol principal: atención al alumno	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Estrategias pedagógicas
Facebook	Mariela Ramos Psicóloga de ONG PADMA	1hora y 30min aprox	Observación	Evento Miércoles Culturales. Tema: Autoestima <a href="https://www.facebook.com/517801558565137/videos/910656406178617">https://www.facebook.com/517801558565137/videos/910656406178617</a>	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Gestión en la modalidad virtual
Plataforma ZOOM	Directora académica de Instituto Privado	30 min	Entrevista semiestructurada	- Directora académica del Programa de Estudios de Educación Inicial - Docente - Parte del equipo de un instituto privado en Limax - Rubro de Educación Inicial	- Entornos virtuales - Habilidad digital - Estrategias pedagógicas - Factores clave de la gestión - Gestión en la modalidad virtual - Calidad de la gestión

Todas las entrevistas, comunicaciones y conversaciones se han realizado desde la responsable de investigación. No se ha contado con apoyo de terceros ni intermediarios.

Adicionalmente a lo presentado en el cuadro, se ha podido conversar con dos docentes adicionales, pero no bajo el formato de entrevista sino más como una conversación informal en la que se pudo obtener información de soporte, por lo que se cuenta ahora con el organigrama de la institución y conocimiento sobre las acciones realizadas durante la pandemia.

Por otro lado, se contó con las sugerencias del área de Desarrollo Estudiantil de un instituto privado con respecto al cuestionario para alumnos, ya que, debido a la experiencia y cercanía con alumnos de educación superior técnica, también aportaron sugerencias y recomendaciones. Por ejemplo, al momento de realizar las preguntas, precisarlas, colocar ejemplos y preguntar por qué cuando se requiere detalle, pero con base en una respuesta ya indicada. También se recomendó entrevistas para profundizar en los temas.

Y, gracias a la observación de un evento cultural, se tuvo acercamiento a cómo manejan los entornos virtuales y las herramientas digitales; así como las alianzas que tiene el Instituto con externos.

Finalmente, se ha tenido la revisión de un MSc social research methods de London School of Economics, que además trabajó en el MINEDU durante 2013 a 2015, y en 2017 en educación superior técnica. Su interés en el estudio de caso obedece a que conoce a Fe y Alegría, así como considera relevante analizar cómo esta institución

cuenta con una base para poder enfrentarse a las restricciones que surgieron a raíz de la pandemia.

## 2. Lista de cotejo e información recogida efectivamente

Instrumento	Claridad de preguntas	¿Qué información se logra recoger? (a)	¿Qué información se recoge respecto a dimensiones valorativas, afectivas y culturales? (b)	Cambios efectuados en el instrumento a partir de la prueba piloto
Guía de entrevista semiestructurada	Claridad adecuada	Sí se recoge la información	Permite recoger adecuadamente dimensiones valorativas	- Revisar la conexión de preguntas con las variables e indicadores - Refomular preguntas por deseabilidad social - Revisar orden de preguntas
Cuestionario para encuesta	Poco clara las preguntas	Información incompleta	No recoge adecuadamente dimensiones valorativas	- Se sugiere entrevista con alumnos también para ahondar en temas - Precisar los conceptos o poner ejemplos - Dar ejemplos u opciones para mejor comprensión - Especificar la escala - Cerrar más las preguntas
Observación		Información incompleta	No recoge adecuadamente dimensiones valorativas	- El acercamiento no ha permitido explorar todas las variables ni se ha podido recoger toda la información - Se buscará contar con espacios distintos de observación: reunión de docentes, actividades culturales

Gracias a la retroalimentación de diferentes actores, se consideró revisar nuevamente la conexión de las variables e indicadores con las preguntas, tanto de la entrevista semiestructurada como del cuestionario. Esta fue una primera reestructuración al ordenar y organizar mejor la presentación de las variables, indicadores y, por ende, de los indicadores que nos llevan a la formulación de las preguntas. Esta reorganización permitió tener un hilo de acción: se pudo dividir por temas y que haya mayor fluidez y conexión al momento de hacer las preguntas.

Se pudo recoger que la investigación giraba en torno a dos puntos importantes: (1) **factores que favorecieron la continuidad de clases virtuales**, y (2) **soportes de la gestión en modalidad virtual**.

Instrumento	¿Qué información se logró recoger realmente, y a que indicadores y variables correspondía?	¿Qué información se había pensado recoger y no se obtuvo? Razones
Guía de entrevista	Se pudo recoger información sobre las <b>estrategias pedagógicas</b> tanto en aprendizaje como evaluación, ya que se tuvo que flexibilizar el dictado y la forma de evaluar. Otro punto que surgió fueron los <b>factores clave</b> que son reconocidos y valorados. Además, también se conversó sobre la <b>gestión</b> que se tuvo, desde cómo se organizaron al inicio y cómo planificar el desarrollo de las clases.	Inicialmente se consideró que una variable podría ser el <b>liderazgo</b> del director, lo que se ha mencionado es la potencia o base que tiene Fe y Alegría como organización. Otro punto que no fue muy claro, y se ha reformulado las preguntas, es sobre los <b>entornos virtuales</b> , no se brindó mucha información sobre esto quizá por cómo se formuló la pregunta.
Cuestionario	Se tuvo información sobre los <b>entornos virtuales</b> , sobre la percepción de <b>habilidad digital</b> que consideran tienen los docentes, así como las <b>estrategias</b> que se usaron durante el dictado y desarrollo de clases. Otro punto que surgió fue sobre los <b>recursos y procesos</b> que permitieron la <b>gestión</b> en la modalidad virtual.	Al presentar las preguntas muy abiertas, no se pudo recoger opciones concretas. Además, la escala en algunas preguntas debe ser revisada porque quizá el alumno no maneja la misma idea de evaluación, una opción es las opciones del 0 al 20. Una observación fue que las respuestas podían quedar cortas, por lo que se recomendó complementar con algunas entrevistas
Observación	Es importante poder participar de otras actividades más para poder ver si fue un caso aislado o es regular.	Cómo era la interacción del instituto con los externos, pero fue el ponente quién manejó la conferencia. Se considera que no hubo una buena organización previa. Es necesario poder participar en otros espacios adicionales como reuniones de docentes.

Por otro lado, se pudo evaluar la pertinencia de las preguntas, ya que algunas podían ser repetitivas o no se explica bien a qué hacía referencia; asimismo, se consideró tener algunas respuestas ya predeterminadas en la entrevista semiestructurada. En el caso del cuestionario, se colocaron opciones y solo en algunas se preguntó el motivo de su respuesta, para complementar.

Otro punto importante fue que las preguntas estaban presentadas sin ningún orden, por lo que se ha considerado dividir, ya sea la entrevista o el cuestionario, por temas, para mejorar la comprensión de cada pregunta.

Con respecto a la observación, solo se ha podido participar de un evento cultural, como oyente, y se está coordinando seguir participando de otros espacios, ya que la primera experiencia fue accidentada por problemas de conectividad, al parecer falta de coordinación previa al evento, mucha interferencia de ruidos y participaciones.

### 3. Cambios efectuados

Un primer gran cambio es que se revisaron nuevamente las variables, los indicadores y, por ende, las preguntas específicas de la investigación. Esto porque se evidenció, mediante la retroalimentación de las personas consultadas, que no se percibía una secuencia entre las preguntas y las variables. La nueva versión se modificó de la siguiente manera:

Preguntas de investigación	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Cuáles son los componentes favorecieron la gestión en modalidad virtual del Instituto N° 75 de Fe y Alegría, en San Juan de Miraflores, durante la pandemia?  ¿En qué se soportó la gestión en modalidad virtual? / Identificar los factores clave de la gestión en modalidad virtual	Entornos virtuales	Recursos educativos virtuales	Características
	Habilidad digital	Dominio digital	Uso de herramientas digitales
	Estrategias pedagógicas	Estrategias de aprendizaje	Tipo de estrategias de aprendizaje
		Estrategias de evaluación	Tipo de estrategias de evaluación
	Factores clave de la gestión	Procesos	Percepción sobre los procesos
		Recursos	Tipo de recursos
	Gestión en modalidad virtual	Organización	Nivel de cooperación
		Planificación	Nivel de adaptación
	Calidad de la gestión	Liderazgo	Percepción por parte de docentes
		Satisfacción	Percepción por parte de alumnos

En cuanto a la **entrevista semiestructurada**, se ha modificado las preguntas para que no caigan en la “deseabilidad social”, como preguntas que sugerían ya respuestas esperadas; por ejemplo, al preguntar por el liderazgo, la respuesta más obvia podría ser el director, pero sin necesariamente corresponder a la realidad.

En cuanto al **cuestionario**, las recomendaciones han sido cerrar todas las preguntas mediante opciones, para que el alumno tenga parámetros para responder. Además, también con base en la calificación, especificar la escala, indicando cuáles son los opuestos.

Una sugerencia que se tuvo fue que tome un puntaje del 0 al 20, para que pueda ser más fácil de relacionar con la evaluación con la que está más familiarizado el alumno. Sin embargo, de igual forma se consideró continuar con la escala del 0 al 10, especificando qué significa cada extremo.

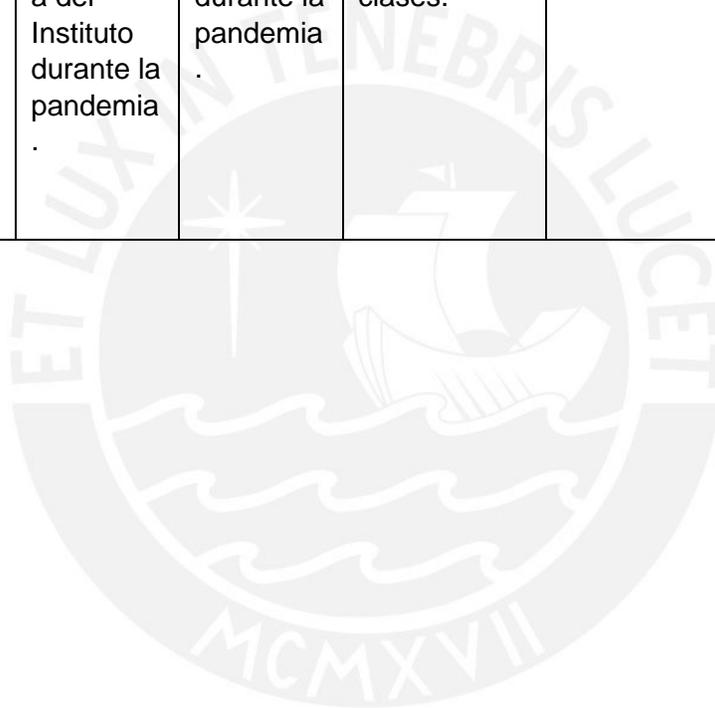


**Anexo 5: MATRIZ DE PREGUNTAS, OBJETIVOS, TEMAS, VARIABLES, INDICADORES Y HALLAZGOS**

<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Hallazgo</b>
<i>¿La institución contaba con recursos educativos digitales para enfrentar las clases a distancia?</i>	Identificar los recursos con los que contaba el Instituto para enfrentar las clases a distancia.	Recursos con los que contaba el Instituto para enfrentar las clases a distancia.	Recursos educativos digitales, que hace referencia a la plataforma digital y equipos tecnológicos para el aprendizaje, los cuales mantienen la interacción entre docente y alumno a distancia.	Presencia o ausencia de recursos educativos digitales.	Carencia o escaso conocimiento de recursos educativos digitales.
			Competencia digital como conocimiento, dominio y uso de herramientas digitales y recursos tecnológicos.	Dominio de herramientas digitales.	
			Recursos pedagógicos para modalidad virtual o a distancia, considerando estrategias o alternativas al proceso	Presencia o ausencia de estrategias pedagógicas para educación virtual o remota.	

			regular de la práctica educativa presencial, que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
<i>¿En qué se soportó la gestión académica en modalidad remota?</i>	Identificar los factores y actores clave en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota.	Factores y actores clave en los que se soportó la gestión académica en modalidad remota.	Gestión académica, reconocimiento de las acciones, procesos y recursos que permitieron la continuidad del funcionamiento de la institución durante la pandemia.	Factores claves de la gestión académica.	Factores clave de la gestión académica.
			Actores internos y externos, considerando al equipo académico del Instituto y actores externos que brindaron soporte a los estudiantes y docentes durante el contexto de la pandemia.	Actores reconocidos por el soporte brindado.	Actores internos y externos destacados.
<i>¿Cuál es la</i>	Conocer la	Percepción de	Satisfacción con la	Percepción de	Buena percepción

<p><i>percepción de estudiantes y docentes sobre la gestión académica durante la pandemia?</i></p>	<p>percepción de satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia .</p>	<p>satisfacción de parte de los estudiantes y docentes sobre la gestión académica del Instituto durante la pandemia .</p>	<p>gestión académica, reconocimiento del esfuerzo y soporte de la institución educativa con respecto a la continuidad de las clases.</p>	<p>satisfacción de los alumnos y de los docentes sobre la gestión académica.</p>	<p>sobre la calidad de la gestión académica.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------



## BIBLIOGRAFÍA

- Alberola-Mulet, I., Iglesias-Martínez, M. J. y Lozano-Cabezas, I. (2021). Teachers' beliefs about the role of digital educational resources in educational practice: A qualitative study. *Education Sciences*, 11(5), 239. <https://doi.org/10.3390/educsci11050239>
- Alcázar, L. y Cieza, N. (2002). *Hacia una mejor gestión de los centros educativos en el Perú: el caso de Fe y Alegría*. Instituto Apoyo, CIES. [006. Hacia una mayor autonomía y mejor gestión de los centros educativos en el Perú.pdf \(702.1Kb\)](#)
- Badia, A., Chumpitaz, L., Vargas, J. y Suárez, G. (2016). La percepción de la utilidad de la tecnología conforma su uso para enseñar y aprender. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(3), 95-105. <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/810>
- Baldonado, M. (1999). Fe y Alegría: una iniciativa social de educación pública de calidad para los más pobres. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 29(1), 129-143 <https://www.redalyc.org/pdf/270/27029106.pdf>
- Beltrán, A. y Guadalupe, C. (2014). *Asociaciones público-privadas en la educación: consideraciones de política y posibilidades para el Perú*. Agenda 2014. Propuestas para mejorar la descentralización. <http://agenda2014.pe/asociaciones-publico-privadas-educacion.html>
- Cabrales, A., Graham, A., Sahlberg, P., Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., Bond, A., Lederman, D., Greene, J., Maggioncalda, J., Soares, L., Veletsianos, G. y Zimmerman, J. (2020). Enseñanza de emergencia a distancia: textos para la

discusión. *The Learning Factor*. <http://www.educacionperu.org/wp-content/uploads/2020/04/Ensen%CC%83anza-Remota-de-Emergencia-Textos-para-la-discusio%CC%81n.pdf>

Castillo, I., Flores, L. y Miranda, G. (2015). Gestión académica saludable en el contexto universitario. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1-25.  
<http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-3.24>

Cavassa, E. (2021). Educación pública de gestión privada: el caso Fe y Alegría. *Revista TAREA*, 101, 18-24. <https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Tarea101.pdf>

Choque, R. (2008). La integración de las TIC en el sistema educativo. *Signo Educativo*, 17(168), 36-39. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/raulchoque/2008/09/21/la-integracion-de-las-tic-en-el-sistema-educativo/>

Cuquerella, J. (2009). Discurso de Bienvenida al XXXIX Congreso. *Revista Internacional Fe y Alegría*, 10, 43-46. [https://www.feyalegria.org/wp-content/uploads/fya-biblioteca/archivos/file/Revista\\_FIFYA\\_10\\_Nuestra\\_gestion.pdf](https://www.feyalegria.org/wp-content/uploads/fya-biblioteca/archivos/file/Revista_FIFYA_10_Nuestra_gestion.pdf)

Díaz, A. (2013). TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 4(10), 3-21.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v4n10/v4n10a1.pdf>

Díaz, G. y Santos, O. (2021). El trabajo colegiado remoto y la gestión académica de dos instituciones educativas públicas, distrito de San Juan de Lurigancho. *IGOVERNANZA*, 4(15), 122-142.  
<https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/130>

Ferri, F., Grifoni, P. y Guzzo, T. (2020). Online learning and emergency remote teaching: Opportunities and challenges in emergency situations. *Societies*, 10(4), 86.

<https://doi.org/10.3390/soc10040086>

Fe y Alegría. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://www.feyalegria.org.pe/quienes-somos/>

Flores-Cueto, J., Hernández, R. y Garay-Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 504-527.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559007/html/index.html>

Flórez, A. y Acosta, D. (2018). Sistema de evaluación de la gestión académica. Una aplicación en la plataforma Moodle. En A. Flórez y M. Castellanos (Ed.), *Gestión académica en instituciones de educación superior: reflexiones y experiencias exitosas* (pp. 9-31). CECAR. <https://doi.org/10.21892/9789588557939>

Fundación Wiese. (s.f.). *5 recursos educativos digitales importantes para los docentes*.

<https://www.fundacionwiese.org/blog/es/5-recursos-educativos-digitales-importantes-para-los-docentes/>

Galarza, V., Wolhein, L. y Cedeño, S. (2021). Uso de recursos educativos digitales abiertos en la formación de enfermería durante la pandemia por Covid-19. *Revista Científica de Enfermería*, 10(2), 132-144.

<https://revista.cep.org.pe/index.php/RECIEN/article/view/81>

Grande, M., Cañon, R. y Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y comunicación: evolución del concepto y características. *International Journal of Educational*

*Research and Innovation*, 6, 218-230.

<https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703/1559>

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. y Bond, A. (2020, 27 de marzo). *The difference between emergency remote teaching and online learning*. Educause.

<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

INEI. (2020). *Informe técnico estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf)

Inspiratics. (s.f.). *10 herramientas imprescindibles para la vuelta al cole de los docentes*.

<https://inspiratics.org/es/recursos-educativos/recursos/10-herramientas-imprescindibles-para-la-vuelta-al-cole-de-los-docentes/>

Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1996). *Gestión calidad y competitividad*.

Martínez, D. (2021). *Recursos digitales destinados a la educación virtual utilizados por las docentes del nivel inicial en una institución educativa privada en el distrito de Magdalena del Mar*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Ministerio de Economía y Finanzas. (2008). *Decreto Legislativo 1016*, por medio del cual se modifica la Tercera Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N° 1012, que aprobó la “Ley marco de asociaciones público-privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada. 30 de mayo de 2008.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Presupuesto del Sector Público 2020*,.

Ministerio de Educación. (2003). *Ley 28044, Ley General de Educación*.

Ministerio de Educación – Unidad de Estadística (2016, julio). *Asociaciones público-privadas en el sector Educación*.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4694/Asociaciones%20P%C3%bablico-Privadas%20en%20el%20sector%20Educaci%C3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación. (2016). *Ley 30512, Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes*.

Ministerio de Educación – Escale Estadística de la Calidad Educativa. (2017). *Presentación del proceso censal 2017 – Lima Metropolitana*.

[http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c588786d-31ad-4b67-bba4-63a0ec9cf926&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=c588786d-31ad-4b67-bba4-63a0ec9cf926&groupId=10156)

Ministerio de Educación – Escale Estadística de la Calidad Educativa. (2017). *Magnitudes*.

<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Ministerial 326*, por la cual se aprueba el Norma Técnica denominada “Disposiciones que regulan y orientan los convenios para la gestión de instituciones educativas públicas de educación básica a cargo de entidades sin fines de lucro”. 14 de agosto de 2020.

Ministerio de Educación. (2019). *Resolución Viceministerial 213*, por la cual se aprueba el Marco de Competencias del Docente de Educación Superior Tecnológico en el Área de la Docencia. 26 de agosto de 2019.

Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Viceministerial 080*, por la cual se aprueba la Norma Técnica denominada "Orientaciones para la prevención, atención y monitoreo ante el Coronavirus (COVID-19) en los Centros de Educación Técnico-Productiva en Institutos y Escuelas de Educación Superior". 12 de marzo de 2020.

Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Viceministerial 087*, por la cual se aprueba la Norma Técnica denominada "Orientaciones para el desarrollo del servicio educativo en los centros de educación técnico-productiva e institutos y escuelas de Educación Superior, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19". 1 de abril de 2020.

Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Viceministerial 095*, por la cual se establecen disposiciones aplicables al servicio educativo correspondiente al año lectivo 2020, brindado por los Centros de Educación Técnico-Productiva e Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos y privados; así como universidades públicas y privadas y escuelas de posgrado. 3 de mayo de 2020.

Ministerio de Salud. (2020). *Decreto Supremo 008*, por medio del cual se declara en emergencia sanitaria a nivel nacional. 11 de marzo de 2020.

Naciones Unidas Perú. (s.f.). *Metas del Objetivo 4*. <https://peru.un.org/es/sdgs/4>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1948, 10 de diciembre). *Declaración Universal de Derechos Humanos*.

<http://portal.unesco.org/es/ev.php->

[URL\\_ID=26053&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](URL_ID=26053&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

(2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos de aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

(2020). *Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Ortiz, Y. (2017). Recursos educativos digitales que aportan al proceso de enseñanza y aprendizaje. En *Memorias de EduQ @ 2017*, VII Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación Virtual y a Distancia.

[http://www.eduqa.net/eduqa2017/images/ponencias/eje3/3\\_28\\_Ortiz\\_Yorka -  
\\_Recursos Educativos Digitales que aportan al proceso de enseñanza y aprend  
dizaje.pdf](http://www.eduqa.net/eduqa2017/images/ponencias/eje3/3_28_Ortiz_Yorka_-_Recursos_Educativos_Digitales_que_aportan_al_proceso_de_ensenanza_y_aprendizaje.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros (2020). *Decreto Legislativo 1465*, por medio del cual se establece medidas para garantizar la continuidad del servicio educativo en el marco de las acciones preventivas del gobierno ante el riesgo de propagación del covid-19. 19 de abril de 2020.

Presidencia del Consejo de Ministros (2020). *Decreto Legislativo 1495*, por medio del cual se establece disposiciones para garantizar la continuidad y calidad de la prestación

del servicio educativo en los institutos y escuelas de educación superior, en el marco de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19. 10 de mayo de 2020.

Romero, M. (2014). Fe y Alegría: una propuesta de calidad en la educación pública. *Revista TAREA*, 86, 44-48 [https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2014/10/Tarea86\\_44\\_Maria\\_Leonor\\_Romero\\_Ochoa.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2014/10/Tarea86_44_Maria_Leonor_Romero_Ochoa.pdf)

Trust, T. y Whalen, J. (2020). Should teachers be trained in emergency remote teaching? Lessons learned from the COVID-19 pandemic. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 189-199 <https://learntechlib.org/primary/p/215995/>

