



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ATENCIÓN DEL REZAGO ACADÉMICO EN TIEMPO DE POS  
PANDEMIA**

**PROPUESTA DIRIGIDA A:**

**UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ JULIÁN ANDRADE”**

**Estudiantes:** Ávila León María Augusta

García Benavides Paola Vanessa

Zambrano Mora Paula Giomary

**Asignatura:** Proyecto de Investigación en Liderazgo y Gerencia Educativa.

Quito - Ecuador

Agosto 2022

## Resumen

Es evidente que, la pandemia cambió la vida de todas las personas del Ecuador y del mundo entero, en este contexto, la educación no fue un hecho aislado de otros fenómenos socioculturales, por lo que, se consideró pertinente realizar este trabajo de investigación, con el fin de conocer sobre el rezago académico producto de la experiencia educativa durante la pandemia en la Unidad Educativa José Julián Andrade. Para este particular, el objetivo del trabajo fue identificar las estrategias gerenciales que se deben desarrollar para atender el atraso académico, con el fin de proponer alternativas de solución que dirijan a la institución al rescate de la calidad educativa. La investigación se desarrolló utilizando el enfoque mixto, bajo un paradigma interpretativo, basado en el método Hermenéutico con el propósito de interpretar cuantitativa y cualitativamente el objeto estudiado. Entre los hallazgos más relevantes se determinó que tanto directivos como docentes expresan la necesidad de capacitación en habilidades pedagógica para elaborar planes de estudios y estrategias acorde a la nueva normalidad, así como la urgencia del cambio en el currículo para mejorar el rezago académico. Por lo que, se propusieron seis estrategias gerenciales para atender los rezagos de aprendizaje en los estudiantes y garantizar una educación equitativa, democrática, justa e inclusiva. En general puede decirse que, se superará la crisis educativa con el acompañamiento constante de docentes en el proceso de aprendizaje y del equipo directivo al colectivo pedagógico de la institución.

**Palabras Claves.** rezago académico, pos pandemia, estrategias, gerencia, socioemocional.

## Abstrac

It is evident that, the pandemic changed the lives of all the people of Ecuador and the whole world, in this context, education was not an isolated fact from other sociocultural phenomena, so it was considered pertinent to carry out this research work, in order to know about the academic lag product of the educational experience during the pandemic in the José Julián Andrade Educational Unit. For this purpose, the objective of the work was to identify the managerial strategies that must be developed to address the academic backwardness, in order to propose alternative solutions that direct the institution to the rescue of educational quality. The research was developed using the mixed approach, under an interpretive paradigm, based on the Hermeneutic method with the purpose of interpreting quantitatively and qualitatively the object studied. Among the most relevant findings, it was determined that both managers and teachers express the need for training in pedagogical skills to develop curricula and strategies according to the new normal, as well as the urgency of the change in the curriculum to improve the academic lag. Therefore, six management strategies were proposed to address learning lags in students and guarantee an equitable, democratic, fair and inclusive education. In general, it can be said that the educational crisis will be overcome with the constant accompaniment of teachers in the learning process and the management team to the pedagogical group of the institution.

**Keywords.** academic lag, post pandemic, strategies, management, socio-emotional.

## Introducción

La educación como un hecho social, que está presente en toda actividad humana, trasciende más allá del simple proceso didáctico y pedagógico que se vive en instituciones educativas, puesto que, la misma, es parte de la vida del ser humano en su búsqueda de adaptación a los momentos históricos por los cuales ha pasado la humanidad.

En este contexto, la educación no es un hecho aislado de otros fenómenos socioculturales; por lo cual, siempre se verá afectada por el entorno cambiante de cualquier época, tal es el caso, de la pandemia del COVID-19, que trastocó intensamente al sector educativo, exigiendo desarrollar actividades con la utilización de métodos y tecnologías digitales. Se transformó la creencia generalizada de que, la educación solo era una acción que se daba en las clases presenciales, para convertir al hogar en un entorno escolar, y los padres de familia, pasaron a ser facilitadores del aprendizaje de sus hijos, lo que conllevó mancomunadamente, a un esfuerzo individual y colectivo entre la escuela y familia para velar por la calidad y continuidad de la educación.

En éste mismo sentido, es menester hacer referencia al cambio que tuvo que enfrentar la educación al pasar de la presencialidad a la virtualidad, lo que originó cambios en el modo de hacer educación; tal como mencionan (Oriana et al., 2019).

Así mismo, la educación ha intentado adaptarse y abrirse camino a los nuevos avances tecnológicos y a los nuevos retos que abruptamente interrumpen en el mundo como lo ha sido la pandemia, situación que se viene desarrollando desde el año pasado, en consecuencia, se ha posibilitado la creación de nuevas herramientas y métodos de estudio a fin de hacer de la educación un proceso interactivo, práctico e incluso, autodidáctico (Oriana et al., 2019).

La pérdida de aprendizajes y exclusión es una manifestación de los estragos de la crisis, hasta mediados de julio de 2020, más de mil millones de estudiantes seguían afectados por el acceso a la

educación, lo que representa el 61 % de la matrícula total del mundo (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable, 2020).

Para hacer frente a esta situación en tiempos de pos pandemia, en el “informe de políticas para la educación durante y después de la pandemia” el (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable, 2020), propone a los gobiernos y responsables de la educación, algunos puntos de entrada sobre los cuales intensificar sus esfuerzos: centrarse en abordar las pérdidas de aprendizaje y prevenir la deserción, de forma particular, a los grupos marginados; brindar habilidades para programas de empleabilidad; apoyar la profesión docente y la preparación de los docentes; ampliar la definición del derecho a la educación para incluir la conectividad; eliminar las barreras a la conectividad; fortalecer los datos y el seguimiento del aprendizaje; fortalecer la articulación y la flexibilidad entre niveles y tipos de educación y formación.

Es evidente que la pérdida de aprendizajes, a corto y largo plazo, es grande. (Haeck & Lefebvre, 2020), mencionan que en Canadá se han realizado investigaciones en las cuales se estima que la brecha de habilidades socioeconómicas podría aumentar en más del 30% debido a la pandemia.

En el mismo sentido, el (BANCO MUNDIAL, 2020) identifica tres escenarios posibles: una reducción en los niveles de aprendizaje promedio de todos los estudiantes, una ampliación de la distribución de los logros de aprendizaje debido a los efectos altamente desiguales de la crisis en varias poblaciones, o un aumento significativo de estudiantes con un nivel de rendimiento muy bajo debido, en parte, a la deserción masiva. Esto sugiere que un 25 % más de estudiantes pueden caer por debajo del nivel básico de competencia necesario para participar de manera efectiva y productiva en la sociedad, y en el aprendizaje futuro.

Es pertinente mencionar, que los rezagos y vacíos en el aprendizaje, en muchos casos, no se debieron al proceso pedagógico didáctico propiamente dicho, sino a la situación social y económica de las familias que, limitó el acceso y permanencia en el sistema educativo ecuatoriano.

Ante este contexto global; la unidad educativa “José Julián Andrade”, a pesar de los grandes esfuerzos hechos por los directivos, docentes, estudiantes y familias, una vez que se retornó a la presencialidad, evidenció un retroceso académico en los resultados de aprendizaje en la mayoría de los estudiantes; por lo que, consideramos que es pertinente realizar el trabajo de investigación para conocer el rezago académico producto de la experiencia educativa durante la pandemia, con el fin de proponer alternativas de solución mediante estrategias gerenciales que dirijan a la institución al rescate de la calidad académica, y en sí, a la calidad educativa a la cual los estudiantes tienen derecho.

En este orden de ideas, es importante destacar que, (Magno & Arroba, 2021), realizaron una investigación sobre el “Refuerzo académico y rezago escolar en estudiantes de educación básica superior” en el año 2021, en donde los resultados demostraron que el 65% y el 23% de los estudiantes presentarían problemas de rezago escolar en las áreas de matemáticas y lengua respectivamente. El análisis de los instrumentos reveló que los docentes conciben en un 69% el refuerzo académico con estrategias metodológicas en el aula de clases.

En esta misma investigación, los autores evidenciaron que la percepción que tienen los estudiantes inmersos en el grupo con rezago escolar, el 15% alega tener el conocimiento suficiente para el nivel educativo actual y solo el 35% afirma haber recibido algún tipo de refuerzo académico; observando este indicador y la falta de conocimiento en cuanto a elementos y acciones, estrategias metodológicas y lineamientos para la aplicación del refuerzo académico por parte de los docentes, se reconoce la relación entre las variables rezago escolar y refuerzo académico (Magno & Arroba, 2021).

Así mismo, (Sanz & López, 2021), presentaron el artículo “Aprendizajes educativos como consecuencia de la pandemia COVID-19. ¿Qué papel debe jugar la escuela en el nuevo escenario mundial?” en donde analizan críticamente algunas enseñanzas que dejó la pandemia en referencia a la educación, y consideran que es una oportunidad para resituar su sentido. Los resultados y conclusiones de esta investigación son: el sistema debe garantizar que el derecho a la educación sea efectivo y real en todo el alumnado, independientemente de sus capacidades y/o necesidades, de su estatus socioeconómico y de su realidad educativa. Se debe aprovechar la pandemia para “desescolarizar la escuela,” acabar con la rigidez del sistema, de un currículo inabarcable e irracional, que favorece un aprendizaje memorístico y orientado al examen y no al aprendizaje. Fomentar el desarrollo de nuevas capacidades y nuevos aprendizajes necesarios para la vida. Un cambio en las formas de enseñar y aprender los nuevos contenidos, metodologías que responden a las nuevas demandas de la neuropedagogía y a las clásicas propuestas de Escuela Nueva. El profesorado debe convertirse en un tutor de resiliencia, por un lado, para ayudar a superar las consecuencias y/o secuelas del confinamiento y del cierre de las escuelas y, por otro lado, para trabajar sobre el propio colectivo docente y ayudarlo a superarse a superar las dificultades y obstáculos que a partir de ahora pueden encontrar en su quehacer profesional con este cambio de escenario (Sanz & López, 2021).

En concordancia con lo antes expuesto, la realidad que existe en las Unidades Educativas del país se manifiesta en los siguientes indicadores: de acuerdo con lo señalado por (Unicef, 2021), del total de los hogares encuestados en Ecuador el “70% afirmó que está aprendiendo menos que antes de la pandemia. Este último dato ha incrementado en diez puntos con respecto al 2020” (pág. 1); de manera que se percibe que los niveles académicos de los estudiantes son relativamente bajos y presentan grandes vacíos.

Otro indicador es, que los docentes están centrados en la enseñanza de contenidos más no en el desarrollo de habilidades para la vida, lo cual se evidencia en las respuestas a la encuesta realizada por

el (Ministerio de Educación, 2022), al indagar sobre la principal función de la institución educativa, indica que el 70% de jóvenes concentran su atención en el desarrollo integral de la persona, ubicando al respeto y a la creatividad en el centro de sus preocupaciones formativas. Por otro lado, el desarrollo de los aprendizajes en Lengua y Matemáticas representa un 4% de las respuestas (pág. 46).

Como último indicador, se evidenció que estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, coinciden con “el tema de la formación docente. Habría entonces que inferir que se necesita profundizar en el alcance y calidad de la formación docente” (Ministerio de Educación, 2022). En este sentido existe la necesidad en los docentes de recibir capacitación sobre las nuevas tecnologías y las metodologías activas (Ministerio de Educación, 2022, pág. 49).

A partir de las apreciaciones anteriores, es importante preguntar: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se desarrollan en la Unidad Educativa José Julián Andrade para atender el rezago académico en tiempo de pos pandemia? ¿Cuáles son las necesidades pedagógicas de docentes y estudiantes en la Unidad Educativa José Julián Andrade al retornar a las clases presenciales para superar el rezago académico?

A este particular, los objetivos de esta investigación son:

1. Conocer la situación académica de los estudiantes de la Unidad Educativa José Julián Andrade
2. Identificar las estrategias gerenciales que se deben desarrollar para atender el rezago académico en la Unidad Educativa José Julián Andrade.

Atendiendo a las ideas antes señaladas, las instituciones educativas no pueden permanecer ajenas ni alejadas a esta realidad, y es un deber ineludible que desde la acción gerencial se planteen propuestas alternativas al aprendizaje tradicional, como se lo había concebido antes de la pandemia, con el uso y apoyo de la tecnología que, sin duda alguna cambiaron para siempre la forma de hacer educación.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene aportes desde el aspecto institucional pues, el propósito de diseñar una propuesta pedagógica pos pandemia, basada en estrategias gerenciales para la mejora del rezago académico, generará un impacto positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución.

El aporte social, apunta a evitar que la crisis del aprendizaje, particularmente en el rezago académico, llegue a constituir una catástrofe generacional, como indica las Naciones Unidas, siendo una forma, no solo de proteger los derechos de millones de estudiantes, sino también de promover la economía, el desarrollo sostenible y la paz perdurable (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable, 2020).

Por otro lado, es evidente que ha sido un cambio sustancial positivo en la vida de las familias, ya que la mejor manera de garantizar una educación de calidad es generar y crear igualdad de oportunidades para todos, haciendo de la educación un espacio inclusivo, democrático hacia una sociedad más justa y equitativa.

## **Fundamentación Teórica**

### **Estrategias Gerenciales**

#### ***Gestión Escolar***

La gestión escolar, como principio para generar acciones que orienta a la labor educativa en una institución, no solamente tiene que ver, como se pudiera pensar, con el proceso administrativo desde el equipo directivo, sino que involucra a todos los actores que hacen parte del hecho educativo, bajo los principios teóricos, pedagógicos, técnicos y científicos que harán de la educación una manifestación integral de la expresión viva del ser humano.

En este sentido, es importante destacar que, en una institución educativa formal, evidentemente el proceso educativo responderá al criterio de ciencia y Pedagogía, como conceptos principales que guiarán el trabajo de todos, así como lo menciona García Colina y otros, refiriéndose a la gestión escolar y calidad. “Por un lado, se identifican las actividades propias de la profesión (pedagógicas, didácticas, de planeación del conocimiento científico y su hacer diario), y por otra las relativas al trabajo colaborativo y las interrelaciones de todo el personal con intención y dirección de los implicados en el proceso educativo, teniendo en cuenta, por supuesto, la identidad de la institución” (García et al., 2018, pág. 208).

De lo que se describe en la presente cita, se puede decir que, la gestión escolar es un proceso amplio y diverso, que involucra tanto aspectos administrativos y gerenciales de orden técnico, pero también tiene que ver con la participación activa en procesos de construcción cooperativa y colaborativa de todos quienes hacen parte del proceso educativo, cuya misión fundamental es contribuir en la formación de un ser humano integral acorde a las exigencias de la sociedad.

Como consecuencia de lo citado en los párrafos anteriores, se desprende que la administración escolar o gestión de los centros educativos es un elemento global que involucra tanto la teoría como el aprendizaje con carácter científico, pero también esa parte axiológica del ser humano al cual está dirigida la acción educativa, es decir que el fin último debe ser la formación del ser humano en todas sus esferas físicas, biológicas, fisiológicas, intelectuales, incluso espirituales lo que le da la característica y esencia de humanidad a la acción educativa. De allí, que desde el campo administrativo se planteé estrategias de atención a todos los estudiantes, con mayor énfasis aquellos que necesitan de refuerzo como consecuencia de los rezagos de aprendizaje causados por los factores sociales o de cualquier índole que altere su normal desempeño académico.

Eminentemente, lo que se busca desde la acción gerencial es alcanzar la calidad educativa con características de inclusión y acompañamiento, para lo cual es estrictamente necesario vincular la acción pedagógica con la vida en comunidad que haga del estudiante un ser humano social y culturalmente formado. Como sustento y respaldo de este concepto esencial que debe cumplir la educación se hace referencia a (García et al., 2018) quienes afirman que:

En suma, alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel requiere, más que de una buena voluntad, de la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación en el marco de la relación académica con una comunidad en aras de transformar la sociedad y la consecución de recursos tecnológicos y financieros que mejoren cada uno de los procesos. Donde los administradores tienen una tarea relevante por realizar, para lo cual deben prepararse como tales, pues son los gestores de una educación de calidad. (García et al., 2018, pág. 214)

### ***Gerencia Educativa***

La gerencia educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por los agentes formativos consideran que sus estudiantes, las familias y la comunidad pueden multiplicar el impacto de los cambios, además, si se les involucra de manera participativa se fortalece la sostenibilidad de las propuestas generadas en la escuela (Ospina et al., 2017).

Como se desprende de lo enunciado por Ospina y otros, la gerencia educativa involucra a todos los actores que hacen parte del proceso educativo, pues no se trata de que los directivos se limiten a cumplir estrictamente lo que dice la norma sino que más bien comprendan que la calidad y el éxito educativo depende del trabajo de todos, pues es el ser humano, en este caso el estudiante quien recibe

la influencia de todo el contexto que le rodea, es decir de la vida en familia, de la vida en la escuela y de la vida en comunidad.

En los tiempos modernos no se puede concebir administradores o gerentes educativos carentes de liderazgo, capaces de involucrar a todos en las metas y objetivos institucionales, y desde ese campo tener la habilidad y experticia para atender a todos por igual, como característica esencial de una educación de calidad con carácter inclusivo, con atención prioritaria aquellos estudiantes en condición de vulnerabilidad como causa de rezago académico.

Lo expuesto en el párrafo anterior se evidenció mucho más en el tiempo de la pandemia, en donde las condiciones de la gran mayoría de estudiantes, hizo que se enfrenten a un sistema educativo que muchas veces no fue capaz de responder a las necesidades colectivas e individuales, dadas por las condiciones adversas en lo económico, lo social, la falta de acceso al internet, falta de fuentes de trabajo de los padres, entorno socio cultural, situaciones de la ruralidad y barrios marginales, que hizo que su acceso y derecho a la educación se vea limitado, trayendo como consecuencia rezagos y vacíos que llevarán algún tiempo por superar.

### ***Procesos Administrativos y Académicos***

Los procesos académicos y administrativos que se dan al interior de las instituciones educativas están enmarcados en las líneas generales que se establecen en las 4 dimensiones que se determinan los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente, (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017) y que de igual forma son parte de la estructura central del Plan Educativo Institucional, en las instituciones educativas del Ecuador; las mismas que se nombran a continuación:

- Dimensión Gestión Administrativa
- Dimensión Gestión Pedagógica
- Dimensión Convivencia, Participación Escolar y Cooperación

➤ Dimensión Seguridad Escolar

Los procedimientos académicos y administrativos se describen de manera más específica, en el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa, emitido por el Ministerio de Educación del Ecuador como parte del programa de Asesoramiento y Auditoría Educativa, que son parte del Sistema de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación.

El manual al que hacemos referencia es un instrumento fundamental en la gestión administrativa de un directivo de instituciones educativas, por cuanto establece los principios y requerimientos indispensables para alcanzar la calidad de la educación en nuestro país, con énfasis en la atención a la diversidad, criterio sustentado en lo que se refiere en el propio material:

El presente documento tiene como finalidad proveer al personal directivo y docente de un conjunto de criterios que orientan la consecución de los Estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional en el marco de la normativa vigente y, fundamentalmente, bajo los principios de equidad y diversidad que garanticen el ejercicio de derechos. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, pág. 12)

Con el propósito de realizar una revisión objetiva en el cumplimiento de los procesos académicos y administrativos, se establece una ficha técnica de concreción del estándar, cuyos indicadores de calidad son:

- No cumple
- En proceso
- Satisfactorio
- Destacado

El criterio técnico para determinar el grado del indicador de calidad, está dado en base a:

## Medios de Verificación

- Procedimientos sugeridos
- Normativa que respalda
- Resultados Esperados

En este mismo documento, y en el contexto del abordaje técnico de los procedimientos, uno de los estándares que hace referencia al acompañamiento al estudiante, para superar los rezagos de aprendizaje, se lo encuentra en la Dimensión Pedagógica como se describe en la tabla 1:

Tabla 1

Dimensión	Componente	Estándar
Gestión Pedagógica	C2.P2. Refuerzo Académico, Acompañamiento pedagógico	C2. P2.GE12. Cuenta con el Plan de Refuerzo Académico a partir de los informes de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
	Servicio de consejería estudiantil	C2. P2.GE13. Dispone de un Plan de Acompañamiento Pedagógico a la Práctica Docente en concordancia al contexto y a las necesidades de los docentes.

Fuente: Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente (2017)

Al tratarse de una propuesta de mejora en atención a los rezagos de aprendizaje, la presente investigación ha de considerar los componentes de este documento de gestión administrativa, considerando que, “El presente manual es una herramienta técnica que puede ser utilizada por autoridades educativas, docentes, organismos de participación escolar o cualquier otro ente de la

comunidad educativa interesada en evaluar, sugerir o implementar acciones de mejora a la calidad educativa, mediante estándares comparables a nivel nacional” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, pág. 15).

### ***Estrategias Gerenciales para la Mejora del Rezago Académico***

Mintzberg & Quinn 2003, como se citó en (Duran et al., 2017) manifiestan que,

Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción. Por tanto, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro. (Duran et al., 2017, pág. 5)

Considerando lo anteriormente citado, en donde se sostiene que las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización y la necesidad de plantearse, desde la acción gerencial, actividades secuenciales y sistémicas, que permitan tener un plan de acompañamiento permanente al equipo de docentes, pues son ellos los que de manera directa cumplen con el encargo y la responsabilidad social en la formación de los estudiantes y por tanto, son ellos los llamados a emprender estrategias didácticas que permitan superar los rezagos en el aprendizaje.

**Contexto de la Unidad Educativa.** La unidad educativa “José Julián Andrade”, está ubicada en la ciudad de San Gabriel, cantón Montúfar, provincia del Carchi; siendo la institución educativa con el mayor número de estudiantes en este cantón.

En el presente año lectivo 2021- 2022; se cuenta con 1918 estudiantes y con 89 docentes, que cubren la oferta educativa en los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato.

La jornada pedagógica se desarrolla en horarios matutino, recibiendo a estudiantes que provienen del sector rural y urbano en un 50% cada uno.

Debido al gran número de estudiantes y docentes, sus actividades académicas, las realiza en tres sedes. En la sede 1, ubicada en las calles Montúfar y Pichincha, está el bloque con todos los estudiantes de bachillerato matutino y la oferta extraordinaria en horario nocturno. En la sede 2, que se localiza en las calles Bolívar y Salinas, asisten los estudiantes de los niveles Educación Inicial, Preparatoria y EGB Elemental. Finalmente, en la sede 3, que se ubica en el barrio Santa Martha de Indújel, están los estudiantes de los niveles de EGB Media y Superior.

La organización de las actividades académicas, están bajo la dirección de una Coordinación Académica que la ejerce un o una docente, designados por el Consejo Ejecutivo, mientras que el control de la jornada pedagógica, la asistencia de estudiantes, la asistencia de docentes, el cuidado de los bienes y el cuidado de la infraestructura, así como también el comportamiento de los estudiantes, es responsabilidad de un Inspector General, junto con los subinspectores e inspectores de curso.

**Acompañamiento Docente desde la Acción Gerencial.** El propósito principal de esta estrategia es incorporar prácticas institucionales de acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación a la labor pedagógica del docente, como acciones que aseguren la mejora en los aprendizajes de los estudiantes y la superación de sus rezagos académicos.

Para cumplir con esta intencionalidad, se plantean las siguientes estrategias gerenciales:

1. Usar diversas estrategias didácticas de registro (cuadernos de campo, bitácoras de aprendizaje, fotografía, audiovisual, audio, etc.) como herramientas de reflexión y análisis con los docentes, sobre sus prácticas de aulas.

2. Diseñar herramientas sencillas de recolección de datos (guías de observación estructurada, guía de aspectos y preguntas para entrevistas focalizadas, etc.), sobre las principales causas del rezago en los aprendizajes.
3. Hacer retroalimentación a docentes, a partir de las observaciones áulicas, con el propósito de tener una educación inclusiva para superar los rezagos de aprendizaje.
4. Guiar procesos de autoevaluación (fortalezas y debilidades) con los docentes, en relación con sus saberes y concepciones, prácticas de aula, desarrollo de clases, y su relación con los aprendizajes de sus estudiantes.
5. Guiar procesos de planificación de aula en base a nuevas estrategias didácticas inclusivas.
6. Facilitar procesos de toma de decisiones con los docentes, en relación con la incorporación de nuevas prácticas de aula (innovaciones pedagógicas).
7. Diseñar proyectos interdisciplinarios, en donde el trabajo cooperativo y colaborativo, permite enriquecer el aprendizaje entre pares y superar las brechas de aprendizaje entre unos y otros.
8. Desarrollar actividades complementarias que permitan la formación integral del estudiante y su participación activa en el proceso, de todas y de todos.

#### **Factores que Influyen en el Éxito Educativo.**

- La capacitación docente
- Intervención y retroalimentación cuando se evidencia rezagos de aprendizaje.
- Liderazgo pedagógico dentro y fuera del aula
- El trabajo en equipo con énfasis en apoyo a la diversidad
- Garantizar al menos los aprendizajes imprescindibles para todos los estudiantes
- Construir una visión colectiva y fijar objetivos prácticos.

**Importancia de la Capacitación Continua y el Acompañamiento Pedagógico.** Los nuevos docentes deben recibir el acompañamiento pedagógico en la práctica mediante el liderazgo de otros

docentes y de los directivos que, además, siendo el fin de la capacitación, centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo; lo que implica al final tener responsabilidad común por los resultados.

Por otro lado, es una herramienta que sirve para diagnosticar a tiempo los problemas en el proceso de aprendizaje, contribuir al desarrollo profesional de los docentes y a los objetivos de la escuela.

**El Liderazgo Pedagógico.** No cabe duda de que el liderazgo marca la pauta para que una organización trabaje en pro de las metas institucionales, antes que de las personales. Este hecho tiene mayor presencia en las instituciones educativas, en donde, como microsistema coexisten y participan diversos grupos de seres humanos, buscando el bien colectivo

El liderazgo escolar tiende, hoy en día, a enfocarse en lo pedagógico y en la mejora continua y a ser conceptualizado como un fenómeno organizacional en el que se recurre a estructuras horizontales y a principios de distribución entre diversos actores y roles para enfrentar dilemas y retos de complejidad creciente. (Contreras, 2016, pág. 239)

En concordancia con lo citado, es pertinente mencionar los roles y retos para una mejora continua.

1. Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes, con acompañamiento constante. Con énfasis en la inclusión
2. Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad,
3. Se requiere más de una formación continua y la actualización de conocimientos y habilidades, ya que, en la actualidad, en la época post pandemia, una educación de calidad, debe contribuir a lograr mayor equidad e igualdad de oportunidades para todos los estudiantes.

**Importancia del Acompañamiento Pedagógico.** El acompañamiento pedagógico permite:

- Mejorar el proceso de aprendizaje en la educación y en la época post pandemia, se convierte en acción fundamental para superar los rezagos de aprendizaje.
- Factor indispensable para elevar la calidad en lo que aprenden los estudiantes en una institución educativa.
- Crear las condiciones y el contexto para que los docentes puedan mejorar en el ejercicio profesional en pro de mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes.
- Mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, consiguientemente, el aprendizaje de los estudiantes.

Lo planteado en esta estrategia gerencial, encuentra su soporte teórico en lo propuesto por (Barriga, 2019)

La base del desarrollo de una sociedad, en todos los sentidos, se encuentra directamente relacionada con la calidad de su educación. Buscamos una sociedad justa, basada en la premisa de la igualdad de oportunidades y formada por futuros/as ciudadanos y ciudadanas reflexivos, tolerantes y propensos a mantener una actitud activa a la hora de aportar conocimientos e ideas en pos de un bien colectivo. (Barriga, 2019, pág. 121)

Considerando en lo anteriormente citado, es pertinente que una propuesta pedagógica post pandemia, desde las estrategias gerenciales, sea inclusiva, que garantice el acceso, la permanencia y el éxito escolar de todos los niños y las niñas, adolescentes y jóvenes, incluyendo a aquellos que tengan rezagos de aprendizaje, como consecuencia de la pandemia o como consecuencia de tener necesidades educativas especiales, problemas de aprendizaje, problemas de desarrollo motriz o una discapacidad; para quienes se deben plantear acciones y estrategias, que se desprenderán de la fase de diagnóstico,

para luego pasar a la sensibilización y capacitación y finalmente presentar una alternativa de solución al rezago académico para la unidad educativa “José Julián Andrade”.

### ***Líneas de Acción Para la Educación en la Pos-Pandemia***

La Comisión Internacional sobre el Futuro de la Educación, establecida por la UNESCO en 2019, elaboró un informe (UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2020) en el cual presentan ideas claves para tomar acciones concretas que permitan trabajar las consecuencias dejadas por la crisis de Covid-19.

En este informe, la comisión afirma que no se pueden olvidar los principios básicos y las fortalezas conocidas a medida que se enfrenta una interrupción sin precedentes en las economías, las sociedades y, en particular, los sistemas educativos. De igual forma, expresan que las opciones tomadas “deben basarse en una visión humanista de la educación y el desarrollo y los marcos de derechos humanos que promoverán la educación del mañana” (págs. 5-6).

Con relación a la renovación de la educación aseguran que se debe priorizar la interacción y el bienestar humano. La Comisión Internacional hace énfasis en los tres compromisos fundamentales: la educación pública, los bienes comunes y la solidaridad mundial. Aseguran que no es el momento de retroceder y debilitar estos principios, sino de afirmarlos y reforzarlos.

En la misma línea, se aborda el tema de la tecnología que durante el confinamiento jugó un papel importante. Al respecto, puntualizan que la tecnología digital permite la comunicación, la colaboración y el aprendizaje a distancia, siendo una herramienta formidable, sin embargo, no es una panacea, sino una fuente de innovación y de gran potencial. Además, será necesario asegurar que “la digitalización no socave la privacidad, la libertad de expresión, la autodeterminación informativa ni conduzca a una vigilancia abusiva. Es una ilusión pensar que el aprendizaje en línea es el camino para seguir para todos” (pág. 8).

La intención de la Comisión Internacional fue identificar y centrarse en las áreas donde las decisiones tomadas ahora tengan la mayor implicación a largo plazo. Ante la crisis e incertidumbre, será imperativo “reafirmar nuestros principios, de lo contrario estamos a merced de la idea de la semana o de las ilusorias "soluciones" ya hechas. Nada puede sustituir al trabajo colaborativo, al pensamiento colectivo, al diálogo y a la co-construcción” (pág. 10).

En armonía con estas ideas, el informe de la Comisión Internacional proporciona nueve ideas “para la acción pública, que invitan al debate, la participación y la acción por parte de las autoridades gubernamentales, los profesionales de la educación, los investigadores, así como los estudiantes de todas las edades y la sociedad en su conjunto” (pág. 9).

1. Comprometerse a fortalecer la educación como bien común, baluarte contra las desigualdades, bajo la premisa de que prosperamos cuando todo el mundo prospera.
2. Ampliar la definición del derecho a la educación para que aborde la importancia de la conectividad y el acceso al conocimiento y la información. La Comisión insta a un debate público mundial, que incluya, entre otros, a estudiantes de todas las edades, sobre las formas en que debe ampliarse el derecho a la educación.
3. Valorar la profesión y la colaboración docentes. Debemos fomentar condiciones que brinden a los educadores de primera línea autonomía y flexibilidad para actuar en colaboración.
4. Promover la participación y los derechos de los estudiantes, jóvenes y niños. La justicia intergeneracional y los principios democráticos deberían obligarnos a priorizar ampliamente la participación de estudiantes y jóvenes en la co-construcción del cambio deseable.
5. Proteger los espacios sociales proporcionados por las escuelas mientras transformamos la educación. La escuela como espacio físico es indispensable. La

organización tradicional del aula debe dar paso a una variedad de formas de 'hacer escuela', pero debe preservarse la escuela como un espacio-tiempo separado de convivencia colectiva, específico y diferente de otros espacios de aprendizaje.

6. Poner a disposición de profesores y alumnos tecnologías libres y de código abierto. Se deben apoyar los recursos educativos abiertos y las herramientas digitales de acceso abierto. La educación no puede prosperar con contenido prefabricado construido fuera del espacio pedagógico y fuera de las relaciones humanas entre profesores y estudiantes. La educación tampoco puede depender de plataformas digitales controladas por empresas privadas.

7. Asegurar la alfabetización científica dentro del currículo. Este es el momento adecuado para una reflexión profunda sobre el currículo, particularmente mientras luchamos contra la negación del conocimiento científico y luchamos activamente contra la desinformación.

8. Proteger el financiamiento nacional e internacional de la educación pública. Los gobiernos nacionales, las organizaciones internacionales y todos los responsables e interesados en la educación y desarrollo deben reconocer la necesidad de fortalecer los servicios sociales y de salud pública, pero al mismo tiempo movilizarse en torno a la protección de la educación pública y su financiación.

9. Fomentar la solidaridad mundial para acabar con los niveles actuales de desigualdad. Covid-19 nos ha mostrado hasta qué punto nuestras sociedades explotan los desequilibrios de poder y nuestro sistema global explota las desigualdades. La Comisión pide compromisos renovados con la cooperación internacional y el multilateralismo, junto con una solidaridad global revitalizada que tenga empatía y una apreciación de nuestra humanidad común en su núcleo.

### ***Educación en un Mundo Pos-COVID***

En consecuencia, el (Grupo de la Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020) publicó un “Resumen de políticas: Educación durante COVID-19 y más allá” en el cual se analizan las consecuencias ocasionadas por la pandemia en los sistemas educativos. En el documento se indica la necesidad de evitar que la crisis del aprendizaje se convierta en una catástrofe generacional, además que debe constituir una de las principales prioridades de los líderes mundiales y de toda la comunidad educativa. Manifiestan que, “esta es la mejor manera, no solo de proteger los derechos de millones de estudiantes, sino también de impulsar el progreso económico, el desarrollo sostenible y una paz duradera” (pág. 19).

Atendiendo a la problemática expuesta en dicho documento, el Grupo de la Naciones Unidas presentó las siguientes recomendaciones para atender la educación tras la pandemia:

**Suprimir la Transmisión del Virus y Planificar a Fondo la Reapertura de Escuelas.** Para hacer frente al complejo desafío de la reapertura, se establece estos parámetros:

**Garantizar la Seguridad de Todos.** Una condición clave para la reapertura es poder garantizar un regreso seguro a las instalaciones físicas.

**Plan de Reapertura Inclusiva.** Realizar evaluaciones para estimar las brechas de aprendizaje y preparar programas de aprendizaje remediales o acelerados.

**Escuchar las Voces de Todos los Preocupados.** una parte esencial del proceso de toma de decisiones es la consulta y la planificación conjunta con las comunidades y las partes interesadas en la educación. La falta de una planificación puede conducir a la pérdida de docentes hacia otras formas de empleo, y que más niños ingresen al mercado laboral, disminuyendo las posibilidades de que vuelvan a aprender.

**Coordinar con Actores Clave, Incluyendo la Comunidad de la Salud.** Es importante reflexionar sobre el impacto de varias estrategias de reapertura, para lo cual se puede utilizar cualquier información disponible y las experiencias de otros países. Se recomienda planificar con los funcionarios de salud y coordinar con otras políticas sociales para proteger y promover la inclusión de las familias que sufren la crisis.

**Proteger el Financiamiento de la Educación y Coordinar para el Impacto.** Las autoridades nacionales deben actuar para mitigar las consecuencias para los niños a largo plazo, aplicando intervenciones educativas que formen parte de los paquetes de estímulo nacionales de COVID-19 junto con iniciativas de salud, protección social y recuperación económica. Así mismo incrementar el espacio fiscal, que ya ocupa un lugar destacado en la agenda internacional. Hay varios puntos que se refuerzan mutuamente para lograrlo:

**Fortalecer la Movilización del Recurso Interno, Asignado un Parte para la Educación como Prioridad y Abordaje de Ineficiencias.** Los ministerios de educación deben fortalecer el diálogo con los ministerios de finanzas de manera sistemática y sostenida para mantener y, cuando sea posible, aumentar la parte del presupuesto nacional para la educación.

**Fortalecer la Coordinación Internacional para Abordar la Deuda de la Crisis.** Los países del G20 ya acordaron una “paralización del servicio de la deuda” para los países menos desarrollados hasta fines de 2020. Debe ser una parte de la solución para crear el espacio fiscal para que los países inviertan en educación, lo que requiere la acción de todas las partes interesadas.

**Proteger la Asistencia Oficial del Desarrollo (AOD) para la Educación.** Dada la escala de la emergencia educativa mundial, los donantes deben garantizar que los compromisos de ayuda a la educación se mantengan y se centren en los que corren mayor riesgo, incluidos los niños en situaciones de emergencia.

## **Fortalecer la Resiliencia de los Sistemas Educativos para el Desarrollo Equitativo y Sostenible**

***Enfoque en Equidad e Inclusión: tomar medidas para “reconstruir la resiliencia” y llegar a todos los estudiantes.*** Es imperioso comprender y abordar las necesidades de los grupos marginados y garantizar que reciban una educación de calidad y de duración completa.

***Reforzar las Capacidades para la Gestión de Riesgo, en Todos los Niveles del Sistema.*** Se necesitan capacidades a nivel individual, organizacional e institucional para hacer frente a emergencias. Esto incluye la capacidad para desarrollar e implementar planes de contingencia, como vías educativas alternativas, para mitigar los impactos. Deben revisarse los planes y políticas existentes del sector educativo, para incluir respuestas adaptativas para la crisis de COVID-19. Para ello, la integración de datos sobre riesgos y sus impactos en la gestión de la educación y los sistemas de información, facilita el diseño y la implementación de políticas y programas educativos sensibles a la crisis, incluidos los planes de preparación para casos de desastre. Analizar los riesgos para la salud de los educandos, los docentes y el personal escolar, y para identificar a los educandos en riesgo de abandonar los estudios. Las partes interesadas también deben ser capaces de evaluar la cobertura y efectividad de plataformas alternativas para la continuidad educativa de calidad.

***Asegurar un Liderazgo Fuerte y Coordinación.*** El liderazgo del Ministerio Nacional de Educación en la Planificación y Gestión de crisis es importante para la resiliencia de la educación.

***Mejorar la Consulta y los Mecanismos de Comunicación.*** Involucrar a todos los actores de la educación, incluidos los docentes, los alumnos y los más marginados, son clave para la implementación efectiva de planes y respuestas, para satisfacer las necesidades de todos los alumnos y mejorar su resiliencia y la del sistema educativo.

**Re-imagen de la Educación y Aprendiendo a Acelerar un Positivo Cambio en la Enseñanza.**

Las pérdidas de aprendizaje debido al cierre prolongado de escuelas, significa que muchos resultados educativos están en riesgo. Por una serie de razones, no podemos volver al mundo como era antes, necesitamos asegurar que los sistemas educativos sean más flexibles, equitativos e inclusivos. Debemos aprovechar la oportunidad para encontrar nuevas formas de abordar la crisis del aprendizaje y generar un conjunto de soluciones sostenibles.

***Enfoque para Abordar las Pérdidas de Aprendizaje y Prevención del Abandono, en Particular de Grupos Marginados.*** En torno a tres prioridades: (i) ponerse al día con las pérdidas de aprendizaje, (ii) traer de vuelta a la escuela a los estudiantes en riesgo de abandonar la escuela, y (iii) centrarse en el bienestar social y emocional de la población estudiantil, los maestros y el personal.

***Programas que Ofrezcan Competencias para la Empleabilidad.*** Tener plena conciencia de la necesidad de equipar a los jóvenes y adultos con las habilidades que demanda el mercado laboral. Esto puede requerir repensar cómo se identifican estas habilidades claves, tanto para los mercados laborales actuales como para los futuros. Entre las muchas cosas que la crisis ha puesto de manifiesto es que los “trabajadores esenciales que ostentan el juntos”, que proveen las necesidades y servicios sociales más básicos, necesitan ser sostenido y reforzado. Estos incluyen trabajadores de la salud, cuidadores, empleados en industrias agroalimentarias y de servicios y, por supuesto, maestros. Garantizar que reciban el apoyo que necesitan, requerirá priorizar y acelerar los cambios dentro de la educación y la formación.

***Apoyar la Profesión Docente y Preparación de los Docentes.*** Es fundamental que los maestros y las comunidades estén mejor preparados y apoyados para garantizar un aprendizaje equitativo e inclusivo, dentro y fuera de las aulas. Más importante que capacitar a los docentes en habilidades TIC, es asegurar que tengan la capacidad de evaluación y posean habilidades pedagógicas para conocer a los

estudiantes e implementar los planes de estudio acelerados y las estrategias de aprendizaje diferenciado que probablemente surjan en el regreso a la escuela.

Las soluciones digitales necesitan contenido relevante, modelos de instrucción adecuados, prácticas de enseñanza efectivas y un entorno de aprendizaje de apoyo. El desarrollo y la profesionalización de los docentes son claves para asegurar que estén suficientemente calificados, remunerados y preparados. Los gobiernos también podrían fortalecer los sistemas de apoyo para maestros, facilitadores y padres/cuidadores en el uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.

***Ampliar la Definición del Derecho a la Educación para Incluir el Derecho a la Conectividad.*** Las soluciones digitales que se institucionalicen después de la pandemia para mejorar la enseñanza y el aprendizaje deben poner la equidad y la inclusión en el centro, para garantizar que todos los niños puedan beneficiarse de ellas. La educación tampoco puede depender de plataformas digitales controladas por empresas privadas. Los gobiernos podrían apoyar los recursos educativos abiertos y el acceso digital abierto.

***Eliminar Barreras a la Conectividad.*** Los gobiernos y los aliados para el desarrollo deben trabajar juntos para eliminar las barreras tecnológicas invirtiendo en infraestructura digital y reduciendo costos de conectividad. Cerrar la brecha digital también requerirá una mayor inversión en alfabetización digital para las poblaciones marginadas. Será necesario que, como niños, tengan mejores accesos a internet, un mayor apoyo de los padres y una mayor disponibilidad de materiales de aprendizaje. Esto permitirá obtener el máximo beneficio de cualquier solución digital. Será importante planificar para garantizar que los niños de los hogares más pobres no se queden atrás.

***Fortalecer Datos y Seguimiento de Aprendizaje.*** El manejo de la crisis educativa requiere un monitoreo continuo de datos a nivel de estudiante, maestro y escuela. Este seguimiento deberá basarse

en una combinación de datos y sistemas de evaluación existentes y enfoques potencialmente nuevos adaptados a este contexto específico. Para reforzar la resiliencia, los datos deben ayudar a monitorear el entorno de aprendizaje y ayudar a evaluar la responsabilidad escolar. La calidad y oportunidad de los datos son fundamentales, lo que implica una estrategia complementaria que minimice la brecha digital y amplíe las capacidades docentes en las prácticas pedagógicas para la educación a distancia.

### ***Fortalecer la Articulación y Flexibilidad en Todos los Niveles y Tipos de Educación y***

**Capacitación.** Un elemento importante de los sistemas educativos resilientes es su flexibilidad, que se basa en una fuerte articulación entre niveles y tipos de educación, pero también en la capacidad de movilizar modos alternativos de entrega.

El aprendizaje híbrido que ofrece vías de aprendizaje flexibles y casi individualizadas para los alumnos requiere una combinación de pedagogías y enfoques, y también la movilización de recursos pedagógicos alternativos de plataformas nacionales e internacionales.

Pero el aprendizaje híbrido plantea desafíos para el reconocimiento del aprendizaje. Con miras a salvaguardar los sistemas integrados, se deben desarrollar vínculos más fuertes entre las estructuras formales y no formales, incluido el reconocimiento, la validación y la acreditación de los conocimientos y habilidades adquiridos a través de todo tipo de aprendizaje. Estos vínculos más fuertes permitirán que los sistemas educativos sean más equitativos e inclusivos, así como más efectivos en el cumplimiento de su misión, más eficientes en sus operaciones y uso de los recursos, y mejor equipados para atender las necesidades de sus comunidades y la sociedad en general (Grupo de la Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020, págs. 19-25).

### **El Rezago Académico en Tiempo de Pos Pandemia**

La pandemia provocada por el COVID-19 causó en algunos países del mundo, crisis financiera, política y sanitaria quedando de manifiesto las limitaciones y desafíos, cuando existe un problema de

salud público y que demanda la intervención máxima del Estado como consecuencia de la pandemia, es preciso mencionar que, (Pérez-Anchundia, 2020) en su artículo “Desigualdad y rezago. El sistema educativo mexicano al desnudo frente a la pandemia del COVID-19” indica que,

Uno de los países como México para lograr que los niños, niñas y adolescentes continúen aprendido sin acudir a las escuelas lo realizan en función a sus capacidades. Siendo el caso de que es un país que corresponde al 25% con desigualdades en relación con el resto de los países del mundo. (pág. 36)

Considerando lo anterior (Pérez-Anchundia, 2020), manifiesta que existen entidades con rezago social muy bajo por lo que la población logra acceder a una educación con mejores servicios, de modo que la mayor parte de las familias mexicanas tienen condiciones de pobreza, y una tercera parte de familias federales cuentan con altos grados de escaseces sociales, esto indica que imposibilita a varios niños, niñas y adolescentes poder seguir con la continuidad a sus estudios desde la casa.

En consecuencia, dentro de la “Agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo Sostenible” (ONU, 2018) con la finalidad de “eliminar la pobreza, resguardar el mundo y certificar el bienestar para todas las personas”. Dentro de los 17 objetivos planteados, se indica “la necesidad de garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (pág. 21).

De acuerdo con las ideas expuestas, (Pérez-Anchundia, 2020) menciona

Puede que si, como puede no estar de acuerdo con la manera en que opera la ONU, por lo que indica que está de acuerdo con la forma de una educación de calidad, de modo que, todo lo relacionado al desarrollo académico se debe asegurar la exigencia de que la educación pueda llegar hasta las personas más desamparadas, garantizando las principales experiencias y

ambientes de aprendizaje para todos, posicionando a la educación como un mecanismo de cambio social que soporte el bienestar para los lugares marginados de la población. (pág. 36)

### ***¿Qué es el Rezago Académico?***

Para (Suárez, 2001), el rezago académico no es otra cosa que una “situación de retraso que sufre una población con relación a otro”, es decir que se refiere a la desigualdad que existe frente a una nueva necesidad educativa de una población que no cumple con la meta formativa.

### ***¿Por qué hay rezago académico?***

La formación educativa es considerada como uno de los principales elementos significativos para el progreso de países, personas y sociedades, así como también la base para suprimir la pobreza, desigualdad y analfabetismo. De acuerdo con las consecuencias de la emergencia sanitaria, la educación presencial pasó a ser reemplazada por una educación virtual, ubicando a las familias, profesores y centros educativos, no estar preparados para implementarlos, razón por la cual implican mayor interés para la sociedad los resultados de este evento, considerando que la pandemia aún no ha terminado, se debe continuar con la educación en todos los niveles formativos.

Basándose en la investigación realizada por: (Márquez et al., 2020) de la Universidad de Guadalajara, se hace referencia al tema:

El cambio en la educación, desde el modelo presencial al modelo a distancia; el Gobierno Federal contribuyó dando continuidad a la educación en la familia, siendo ellos su profesor en casa, y asumiendo los gastos en tecnología; la manera de cómo se enfrentó el cambio con clases sincrónica y asincrónica; resaltando que existen algunas ventajas que tiene la educación a distancia, y propuesta con modelos a seguir: a distancia y el híbrido, apoyado con las tecnologías. (pág. 139)

Por su parte, (Márquez et al., 2020), indica

Que el Gobierno Federal para hacer cara a la pandemia, ofreció a través de medios televisivos contenido tanto para la educación básica y media superior, denominado “Programa de educación a distancia Aprende en Casa i y ii”, cuya finalidad era conseguir que el programa tenga un alcance de llegar a todo el país, para bajar el rezago en la educación de los estudiantes en México. (pág. 141)

Cabe señalar que las familias tuvieron la oportunidad de continuar con la formación de sus hijos, bajo la modalidad a distancia de forma sincrónica, buscaron mecanismos y herramientas diferentes para poder minimizar la deserción escolar.

Basándose en que, el sistema educativo a distancia se desenvuelve alrededor de los 20 o 30 años proyectando el futuro en la educación, sin lugar a duda muchos alumnos tienen el conocimiento necesario para realizar y enviar actividades de forma electrónica, elaboradas previamente por el profesor, es así que los estudiantes serán capaces en algún momento estudiar a distancia en cualquier universidad nacional y extranjera o tomar cursos de ciclo corto sin acercarse a las instituciones, tomando en consideración el beneficios que tienen los padres e hijos con el acercamiento, lo que motiva el reconocimiento de las fortalezas y debilidades con lo que cuentan los hijos en función de estudiantes.

Por otro lado, la pandemia vivirá por varios años debido a las diferentes cepas o la aparición de otras enfermedades que esta conlleva, por ello los gobiernos de turno deben manejar en todos los centros de estudios las debidas recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud.

Cabe señalar que, (Márquez et al., 2020) “proponen en su investigación, dos modelos educativos: el modelo a distancia y el modelo híbrido, para ser aplicado en cualquier nivel educativo, específicamente el más vulnerable que es el nivel básico” (pág. 144).

### ***¿Qué debería realizar la Gerencia educativa?***

En América Latina y en otros países del mundo, en el mes de marzo del 2020, se dio comienzo a la interrupción de las clases provocada por el COVID 19; dando inicio al miedo colectivo, al estrés creado por el aislamiento y al rol de los establecimientos educativos, frente a la utilización de herramientas tecnológicas formando ambientes virtuales de aprendizajes. De modo que, se replantea la manera de como la escuela enseña en tiempos de crisis, destacando la mirada crítica y reflexiva de la gestión educativa, en donde era necesario crear un abordaje académico a fin de que las instituciones educativas estén preparadas para la nueva realidad por la que el mundo entero estaba viviendo.

Tal es el caso, como lo menciona Edgar Morin en su obra y aporte futurista auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura (UNESCO, Biblioteca Digital, 1999), titulada los “siete saberes necesarios para la educación del futuro”, en donde indica en su capítulo cinco la forma de cómo “Enfrentar las incertidumbres”, (pp. 46-47).

Pensando desde aquel tiempo la manera de crear modelos que sirvan para preparar el futuro de la educación ante alguna eventualidad, es preciso mencionar tres aspectos de cómo enfrentar las incertidumbres según (Morín, 1999).

Por su parte, (Morín, 1999), bajo el desconocimiento de lo que sucedería en el año 2020, percibía tiempos imprecisos que demandarían cambios excesivos en el desarrollo del aprendizaje, permitiendo el progreso educativo en una sociedad integral. Es evidente que el COVID 19, en la educación dejó una realidad marcada en la necesidad de realizar cambios considerables en los docentes en la manera de cómo llevar los nuevos escenarios como secuela de la pandemia. Por ello, es importante que la gerencia educativa reformule las políticas y el currículo en materia educativa a fin de que el docente sea quien motive a los alumnos.

### **Metodología**

El presente estudio se ubica en el paradigma interpretativo ya que constituye la “alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa” (Pérez Serrano, 2004, pág. 26).

Se consideró que el método más adecuado para investigar sobre el rezago académico en tiempo de pos pandemia, es el hermenéutico, ya que se encarga de interpretar al objeto de estudio en su contexto natural. Al respecto, (Vera Chang et al., 2018), explica que “el planteamiento fundamental de la hermenéutica es opuesto al positivismo. Afirma que no existe un lenguaje observacional puro; todo lenguaje y todo conocimiento es interpretación” (pág. 8).

El enfoque que se dio al trabajo de investigación es mixto porque la naturaleza de la educación es compleja y está constituida por dos realidades: una objetiva y otra subjetiva. Por un lado, la institución educativa es una organización compuesta por una estructura física, número específico de alumnos, profesores y personal administrativo, es algo tangible, es una realidad objetiva. Pero también constituye una realidad subjetiva, compuesta por las diferentes percepciones que sus miembros tienen de ella, y sobre la base de variadas interacciones se construyen significados distintos, se distinguen vivencias únicas, emociones, aspiraciones y sentimientos. De esta forma, para poder captar ambas realidades coexistentes, se requieren tanto la visión objetiva como la subjetiva (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En este sentido, Roberto Hernández Sampieri (2018) explica que, “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (pág. 610).

La población de esta investigación abarca a todos los docentes y directivos de la Unidad Educativa José Julián Andrade de la ciudad de San Gabriel, provincia de El Carchi, a quienes van dirigida la propuesta del presente trabajo, sobre estrategias gerenciales para la atención del rezago académico en tiempo de pos pandemia.

En la ruta mixta, para la elección de las muestras, se debe considerar dos aspectos. El primero se refiere a los esquemas para elegir las muestras como tradicionalmente se lo hace, el muestreo probabilístico con el enfoque cuantitativo y el muestreo guiado por razones con el enfoque cualitativo, pero esta relación no siempre se manifiesta en la práctica. El segundo aspecto es que en la realidad muchas veces se toman las decisiones de muestreo con base en los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 650).

De acuerdo con las ideas expuestas, la muestra seleccionada de la población indicada fue previamente establecida, para obtener conclusiones que puedan ser extensivas hacia toda la población. Se determinó, para la ruta cualitativa la entrevista a cuatro directivos y cuatro docentes de los diferentes niveles de la unidad educativa. En la ruta cuantitativa se aplicó la encuesta a tres directivos, tres miembros del Consejo Ejecutivo y cuatro docentes de los diferentes Niveles Educativos.

En virtud de que, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), se realizó la investigación en dos etapas.

La primera etapa de la investigación se desarrolló bajo las características del enfoque cuantitativo, enmarcado en los lineamientos del diseño no experimental. Como bien explican (Hernández Sampieri et al., 2010), en el enfoque cuantitativo se parte de identificar y formular un problema científico, y a continuación la revisión de la literatura pertinente; a continuación, se formulan hipótesis de investigación, en donde se precisan las variables fundamentales de la investigación, las que

son definidas conceptual y operacionalmente. De este último proceso se obtienen los indicadores con los que se construyen los reactivos que dan lugar a los instrumentos de investigación, siempre de carácter estructurado. Con ellos se obtienen datos que son procesados mediante la estadística con el propósito de confirmar o refutar las hipótesis planteadas (Hernández Sampieri et al., 2010, pág. 5).

En concordancia con estas ideas se decidió utilizar una encuesta para recabar la información ya que es un técnica cuantitativa realizada sobre una muestra de personas, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, para lo cual utiliza procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (Lara, 2009).

En la segunda fase del estudio (cualitativa) se utilizó la entrevista como técnica, puesto que permite al investigador “obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando” (García Hernández et al., 2006, pág. 6).

En concordancia con lo expuesto y haciendo uso de la hermenéutica, se procedió a interpretar y descifrar el sentido de significados construidos para develar cómo es la situación prevaleciente en la institución José Julián Andrade.

El procesamiento de la información y su validación, en esta segunda etapa de la investigación, se realizó en tres fases: categorización, estructuración y triangulación. Durante la categorización se distinguió entre categorías, que indican un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que enumeran dicho tópico en micro aspectos. En este trabajo, tanto categorías como las subcategorías fueron emergentes, porque surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación, que se relacionan con la distinción de “conceptos sensibilizadores” (Cabrera, 2005).

Se realizó luego el procesamiento de la información desde la triangulación puesto que a esta fase también se la conoce como “proceso de triangulación hermenéutica” porque “es la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación”. (Cabrera, 2005, pág. 9). Para esta fase se utilizaron las técnicas: entrevista, documental y observación.

En lo concerniente al diseño de la investigación, como indica (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), es conocido que cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, explica que se debe considerar los siguientes aspectos: prioridad o peso que se dé a cada método, secuencia de los métodos, integración o transformación de los datos y etapas del proceso de investigación en las cuales se integrarán los enfoques.

Para este estudio, cuyo interés es investigar las estrategias gerenciales para la atención del rezago académico, se dio la prioridad o peso al método cualitativo (entrevistas) y el método cuantitativo (encuesta) para validar los resultados del primero (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Al elaborar la propuesta y concebir el diseño mixto, se tomó en cuenta los tiempos de los métodos, específicamente en lo que se refiere al muestreo, recolección y análisis de los datos, así como a la interpretación de resultados. En este sentido, los métodos se ejecutaron de manera concurrente (simultánea). Es decir, los datos cuantitativos y cualitativos se recolectaron y analizaron más o menos en el mismo tiempo, pero de forma separada.

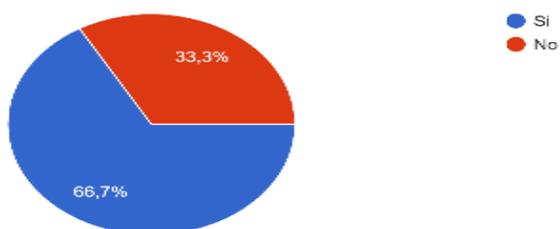
“Uno de los propósitos más importantes de diversos estudios mixtos es la transformación de datos para su análisis” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 628). Se trata de cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos y luego se hace el análisis de datos bajo los dos enfoques.

## Análisis De Resultados

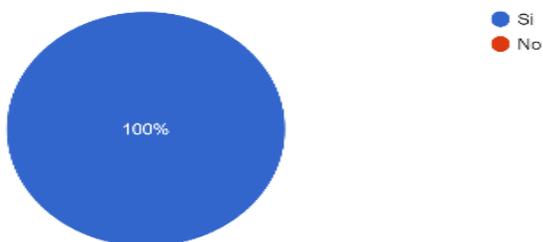
### Análisis Cuantitativo

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 6 Directivos y 5 Docentes en la Unidad Educativa José Julián Andrade, se puede observar por medio de una representación gráfica, los datos cuyos resultados permiten tener una mejor eficacia. Por ello, podemos evidenciar que, de los 6 Directivos el 66.7% contestaron que la Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia, mientras que los Docentes contestaron al 100% de forma positiva.

¿La Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia?  
6 respuestas



¿La Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia?  
5 respuestas

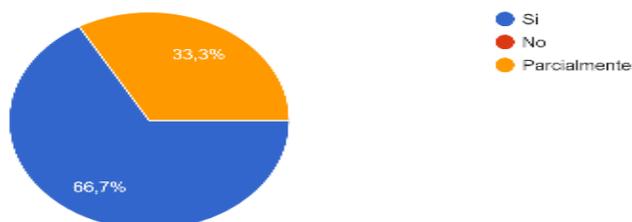


Por otro lado, se puede evidenciar según las respuestas que la mayor parte de directivos y docentes de la institución manifiestan que si cumplen con los objetivos planteados en base a las estrategias tomadas para la atención del rezago académico. De la misma manera, se preguntó, que para hacer frente al rezago académico producto de la pandemia Covid-19, ¿la Institución realizó capacitación docente? El 50% de Directivos y el 60% de Docentes indicaron que sí se realizó capacitación docente dentro de la institución para atender el rezago académico en tiempo de pos pandemia.

Dentro de los aspectos que son necesario y urgente para abordar la capacitación docente en la

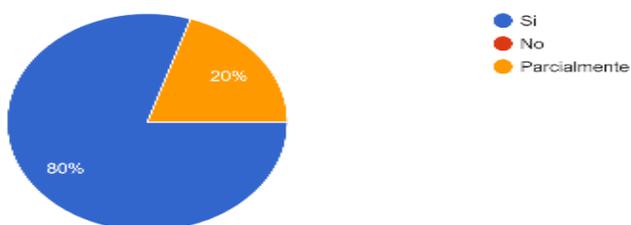
¿Las estrategias gerenciales tomadas por la institución para la atención del rezago académico cumplen con el objetivo planteado?

6 respuestas



¿Las estrategias gerenciales tomadas por la institución para la atención del rezago académico cumplen con el objetivo planteado?

5 respuestas

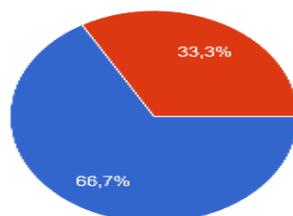


Institución, consideraron tanto Directivos como Docentes que se realice capacitación en base a las habilidades para abordar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad, mientras que no le dieron mayor importancia al uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje. Por otro lado, indicaron que más del 80% de Directivos y Docentes consideraron que la

capacitación es una alternativa para fortalecer al personal docente adjudicándole el 20% a la motivación y al incentivo.

¿Cuál de estos aspectos, considera usted que debería abordar la capacitación docente, por ser el más urgente y necesario?

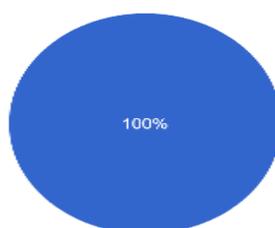
6 respuestas



- Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.
- Uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.

¿Cuál de estos aspectos, considera usted que debería abordar la capacitación docente, por ser el más urgente y necesario?

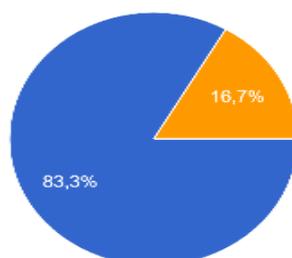
5 respuestas



- Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.
- Uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.

¿Cuál de estas alternativas considera usted que sería necesario fortalecer en el personal docente para el desarrollo de la enseñanza pos pandemia?

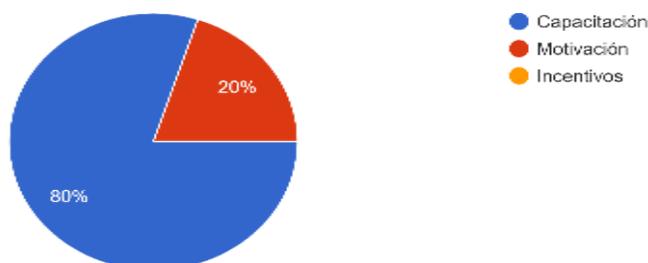
6 respuestas



- Capacitación
- Motivación
- Incentivos

¿Cuál de estas alternativas considera usted que sería necesario fortalecer en el personal docente para el desarrollo de la enseñanza pos pandemia?

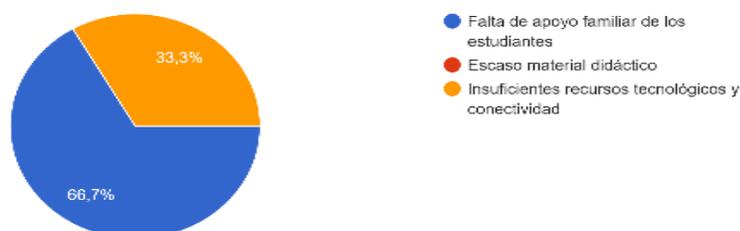
5 respuestas



Cabe considerar que, de acuerdo con los resultados de la encuesta por parte de Directivos con el 66.7% y Docentes con el 80%, se indica que la falta de apoyo familiar de los estudiantes es una debilidad que tiene la institución y que por ello no permite mejorar el rezago académico, es así que, un promedio del 30% tanto Directivos como Docentes consideran que los escasos recursos tecnológicos y la conectividad son importantes para mejorar el rezago académico, mientras que las fortalezas más relevantes que tiene la Institución son los materiales de trabajo con los que cuenta la Institución para la atención de estudiantes con rezago académico, así como la infraestructura y la presencia del DECE con un promedio del 30% consideraron que son fortalezas.

Desde su perspectiva señale ¿Cuáles son las debilidades que tiene la institución para mejorar el rezago académico?

6 respuestas



Desde su perspectiva señale ¿Cuáles son las debilidades que tiene la institución para mejorar el rezago académico?

5 respuestas



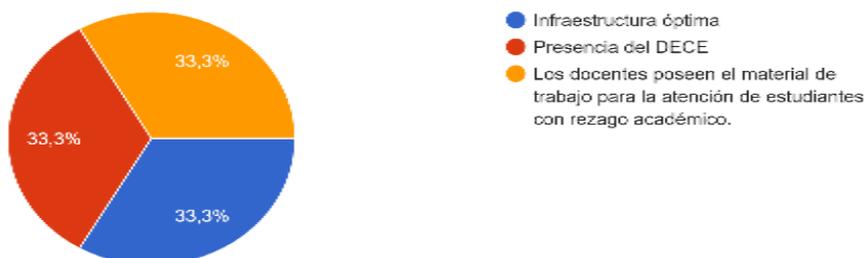
Señale cuáles son las fortalezas más relevantes que tiene la entidad educativa

5 respuestas



Señale cuáles son las fortalezas más relevantes que tiene la entidad educativa

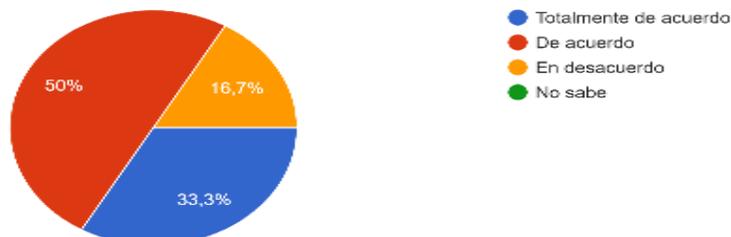
6 respuestas



Se observa que, los aspectos principales a ser considerados por la Institución Educativa para que los estudiantes puedan beneficiarse del uso de las Tic y mejorar el aprendizaje y la recuperación del rezago académico, consideraron que los Directivos le dan credibilidad a la inversión en infraestructura con un 66.7%, y los Docentes le dan credibilidad a mejorar las habilidades docentes en las prácticas pedagógicas para el uso de las Tic con el 33.3%. Sin embargo, consideraron que el 50% de Directivos y el 80% de Docentes respondieron que están de acuerdo que el aprendizaje híbrido en tiempo de pos pandemia permita ser más efectivo y eficiente para atender el rezago académico, el 33.3% de Directivos contestaron que están totalmente de acuerdo mientras que los Docentes con el 20% y Directivos con el 16.7 respondieron que están en desacuerdo.

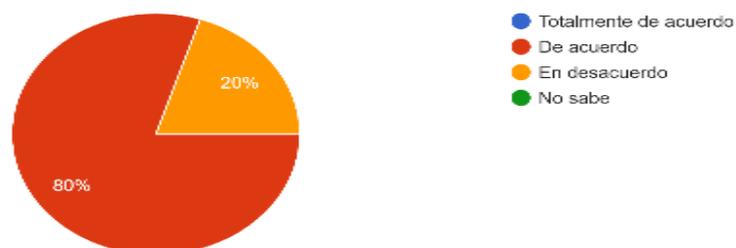
¿Considera usted que el aprendizaje híbrido en pos pandemia podría permitir que el sistema educativo sea más efectivo y eficiente para atender problemas como el rezago académico?

6 respuestas



¿Considera usted que el aprendizaje híbrido en pos pandemia podría permitir que el sistema educativo sea más efectivo y eficiente para atender problemas como el rezago académico?

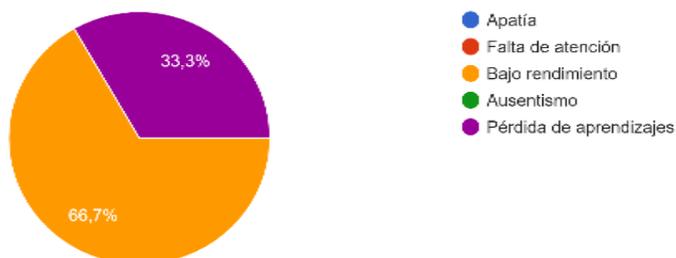
5 respuestas



Si embargo, se pudo observar que los indicadores de rezago académico más frecuentes en los estudiantes, según respuestas por Directivos le dieron mayor énfasis al bajo rendimiento con el 66.7% y el 33% a la pérdida de aprendizaje, mientras que los Docentes dieron valor a la pérdida de aprendizaje con el 80% y al bajo rendimiento con el 20%, razón por la cual es evidente que estos dos factores son indicadores de que exista rezago académico en los alumnos producto de la pandemia. Además, el 66.7% de Directivos, y el 40% de Docentes consideran que el aprendizaje durante las clases presenciales se está recuperando de una manera superficial, y el 33.3% de Directivos y el 60% de Docentes, consideran que el aprendizaje se está recuperando de forma eficaz.

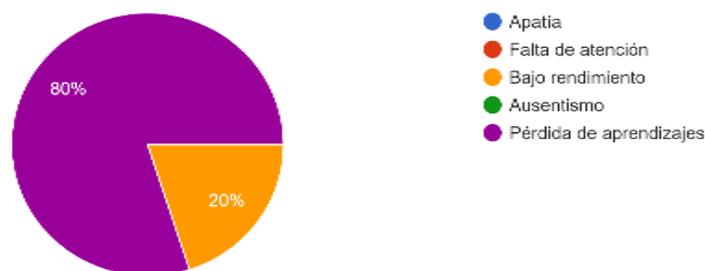
¿Cuál de los siguientes indicadores de rezago académico observa con más frecuencia en sus estudiantes?

6 respuestas



¿Cuál de los siguientes indicadores de rezago académico observa con más frecuencia en sus estudiantes?

5 respuestas



¿Considera usted que en las clases presenciales se están recuperando las pérdidas de aprendizaje ocasionadas durante la educación remota?

6 respuestas



¿Considera usted que en las clases presenciales se están recuperando las pérdidas de aprendizaje ocasionadas durante la educación remota?

5 respuestas



Finalmente, se puede observar que las causas más frecuente para que se dé el abandono escolar e incremente el rezago académico es a causa del bajo rendimiento escolar, escasos recursos económicos y desestructura familiar, cada una de ellas con un porcentaje del 33.3% realizado por los Directivos, por su parte, los Docentes indicaron que el 40% se le acredita al bajo rendimiento escolar, mientras que, otras causas son por escasos recursos económicos, desestructura familiar y al bullying, dándole valor del 20% en cada una de ellas. Por otro lado, los Directivos consideran al 100% que la evaluación diagnóstica y la nivelación cumplen con el objetivo de identificar las necesidades de retroalimentación y desarrollar las habilidades que deben alcanzar los estudiantes para continuar con la propuesta curricular mientras que los Docentes indican que, si cumplen, pero en un 80%.

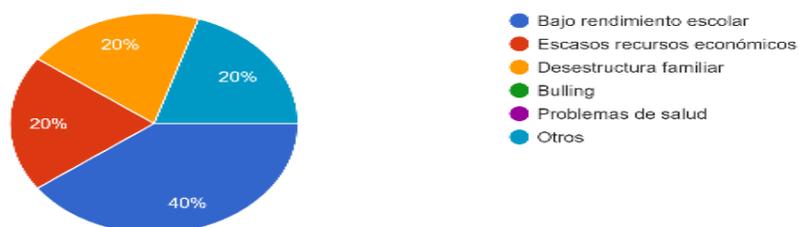
Según su opinión ¿Cuál de estas causas es la más frecuente para que se de el abandono escolar e incremente el rezago académico?

6 respuestas



Según su opinión ¿Cuál de estas causas es la más frecuente para que se de el abandono escolar e incremente el rezago académico?

5 respuestas



## Análisis Cualitativo

Tabla 2

### Categorización - Directivos

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Inv.	Desde su perspectiva como directivo ¿Cuál es la situación de rezago académico ocasionada por la pandemia Covid-19?

Vulnerabilidad  
académica y  
emocional

el rezago académico nos demorará más o menos de unos 3 a 4 años, en superar aquellos vacíos

el rezago académico es esa brecha entre lo que el estudiante debe conocer de aquello que realmente conoce,

la vulnerabilidad, el tema de que tengamos adolescente con personas privadas de libertad

económico social

los docentes no estaban preparados para enfrentar una educación virtual,

Dir. 1 Contentos de que ustedes estén aportando en este tema investigativo que seguro va en favor primero de nuestros estudiantes, en los procesos académicos que estamos nosotros ahora en pos pandemia, de acuerdo a la ONU de acuerdo a los datos que se obtiene de la UNESCO y también datos ha de tener el Ministerio de Educación, se cree que el rezago académico nos demorará más o menos de unos 3 a 4 años, en superar aquellos vacíos que se presentaron durante la pandemia, entendiendo que el rezago académico es esa brecha entre lo que el estudiante debe conocer de aquello que realmente conoce, el rezago académico pues no es un tema que simplemente se lo da durante la pandemia, hay muchos factores que hacen que esto pase en las instituciones educativas, por ejemplo la vulnerabilidad, el tema de que tengamos adolescente con personas privadas de libertad y muchos de estos factores, acentuado y marcado muchísimo más en el tema de la pandemia, siendo como factor principal el tema económico social que limitó el acceso al internet a muchos estudiantes, al inicio de la pandemia pues nadie e incluso los docentes no estaban preparados para enfrentar una educación virtual, que fue un cambio que se dio así de manera drástica, ustedes recuerdan en marzo del 2020 el Ministerio en rueda de prensa decidió suspender las clases inmediatamente, paso el programa virtual, capacitación de plataformas virtuales, pero a nivel secundario en las instituciones educativas públicas del país, no se

económicos

bajo recursos

los estudiantes tenían sus rezagos escolares, sus dificultades, sus deficiencias, para desarrollar las destrezas

debilidades de estudiantes que no estuvieron en la virtualidad

despreocupación de parte de los señores estudiantes,

había vivido esa experiencia, las universidades sí, porque tienen plataformas virtuales ya montadas, pero en el tema de la educación básica y bachillerato jamás se había vivido una experiencia como tal, entonces esas son las principales características que han marcado el rezago académico en los estudiantes a nivel general y obviamente de la misma manera acá en nuestra unidad educativa José Julián Andrade, en donde la gran mayoría de la población son de **bajo recursos económicos** porque somos una institución fiscal, 50% del sector urbano y 50% del sector rural.

Dir. 2 El rezago se lo ha palpado a lo largo de las visitas que se ha hecho en aulas a las diferentes compañeras docentes, en cuanto tiene que ver a la etapa virtual, sin embargo en esa experiencia pues uno tuvo la visualización de que todo parecía ir bien, sin embargo, ya cuando estuvimos en la presencialidad vimos que las cosas no eran la realidad, que **los estudiantes tenían sus rezagos escolares, sus dificultades, sus deficiencias, para desarrollar las destrezas** que la docente pretendía desarrollar en ese momento, sin embargo en el tiempo, recién ahora en la presencialidad se ha ido trabajando en esas dificultades para volverlas fortalezas, tenemos bastantes **debilidades de estudiantes que no estuvieron en la virtualidad**, sin embargo las docentes hacen un trabajo bastante arduo para tratar de cubrir ese espacio dejado por la pandemia.

Dir. 3 Se nota bastante **despreocupación de parte de los señores**

	<p>padres de familia</p> <p>conformistas, preocupación</p> <p>, tristeza, también por la situación económica</p> <p>baja alimentación, el estudiante no viene a la institución predispuesto a aprender y vencer todas las dificultades.</p> <p>el rezago es realmente muy profundo,</p> <p>descuido total en cuanto al avance académico</p>	<p>estudiantes, de igual forma pues los señores <b>padres de familia</b> se han vuelto últimamente en estos dos años <b>conformistas</b>, tal vez dentro de la forma de pensar, esa <b>preocupación</b> de haber perdido un amigo, un familiar, entonces se les ve preocupados, <b>tristeza, también por la situación económica</b> que agravó enormemente de estar encerrados, también afecta una <b>baja alimentación</b>, en donde <b>el estudiante no viene a la institución predispuesto a aprender y vencer todas las dificultades.</b></p> <p>Dirc. 4</p> <p>Con respecto a la pregunta ha sido muy claro, muy notorio no únicamente a nivel de nuestra institución sino a nivel de otras instituciones en donde tenemos compañeros, en donde tenemos familiares, <b>el rezago es realmente muy profundo</b>, el hecho de haber estado como dos años y algo más fuera de las aulas ya no en presencialidad eso ha permitido que los estudiantes realmente tengan <b>un descuido total en cuanto al avance académico</b> en cada una de las asignaturas, el retraso es muy preocupante.</p>	
	<p>educativo liderazgo</p>	<p>Inv.</p> <p>Desde su perspectiva como gerente de la institución ¿Qué estrategias gerenciales se han desarrollado en la Institución para atender las dificultades de aprendizaje que se presentan en los estudiantes después de la pandemia?</p> <p>Dirc. 1</p>	<p>Una de las principales características que marca la tendencia moderna en cuanto a gerencia educativa, gestión escolar, es hablar de <b>liderazgo educativo</b> al</p>

Capacitación y  
actualización  
docente

desde el liderazgo sintonizar con todo el colectivo pedagógico con sus docentes

capacitar al 100% de los docentes en el manejo de recursos de aprendizajes en línea, entornos virtuales de aprendizajes

capacitar a los estudiantes, a las familias,

llamábamos a la presencialidad aquellos estudiantes que por cualquier circunstancias no podían presentar sus trabajos virtuales

puntos de reencuentro,

se levantó

interior de la institución, si uno, puede tener mucho conocimiento en el administrativo, mucho conocimiento en el plano legal, en el plano pedagógico, pero si no es capaz desde el liderazgo sintonizar con todo el colectivo pedagógico con sus docentes en vano es ese conocimiento, entonces nosotros desde el inicio que nosotros pasamos a la educación virtual, la primera actividad que hicimos es capacitar al 100% de los docentes en el manejo de recursos de aprendizajes en línea, entornos virtuales de aprendizajes los que se llaman desde la pedagogía, entonces ese fue el primer punto, capaz de garantizar de que los docentes primeramente estén capacitados para llevar la educación a espacio virtual, posteriormente empezamos a capacitar a los estudiantes, a las familias, recuerdo que nos habíamos pasado trabajando hasta sábado, domingo en tarde, en la noche, esas son las primeras estrategias gerenciales que tomamos como institución, luego ya en la práctica acá con nuestros estudiantes, nosotros teníamos espacios donde llamábamos a la presencialidad aquellos estudiantes que por cualquier circunstancias no podían presentar sus trabajos virtuales o no lo hacían en el portafolio físico que se requerían en aquel entonces como institución nosotros abrimos un espacio de tiempo para que nuestros estudiantes puedan llevar esas tareas escolares que no había realizado, posteriormente ya en el mes de septiembre de este año, el primer encuentro fue dirigido desde el Ministerio de Educación los llamados puntos de

las encuestas informativas

el refuerzo constante

grupos de trabajo,

el  
asesoramiento a todo el equipo  
docente.

reuniones con los diferentes niveles

iniciativa de los compañeros  
docenes para establecer estrategias

reencuentro, en donde toda la institución desde inicial hasta bachillerato se levantó las encuestas informativas de la situación económica, la situación socioemocional, situación del dominio de la lectura, del dominio de las matemáticas, para establecer una línea base que permita posteriormente avanzar en el aprendizaje con nuestros estudiantes, ahora que hemos regresado acá nosotros consideramos que la principal actividad para vencer el rezago académico es el refuerzo constante, usted no puede pretender hacer un refuerzo luego de.. el refuerzo es conforme se va dando la lectura del aprendizaje, en ese mismo sentido avanza el aprendizaje, tenemos grupos de trabajo, yo personalmente me he reunido con todos los niveles, desde inicial, luego elemental, básica media, básica superior y Bachillerato, desde las estrategias gerenciales buscando el acompañamiento antes que la gerencia propiamente dicha y el asesoramiento a todo el equipo docente.

Dirc.  
2 En este aspecto como vicerrector en la parte académica, se ha tenido las reuniones con los diferentes niveles, para tratar de visualizar las estrategia más adecuadas que le permitan al estudiante desarrollar las aptitudes, las habilidades que ellos tienen, en nuestra institución tenemos tres bloques, entonces han sido reuniones con bloque uno, bloque dos, bloque tres y desde ese punto de vista, pues más ha valido la iniciativa de los compañeros docenes para

<p>más adecuada</p> <p>observaciones de clases ha visto</p> <p>guiar los procesos para que todo llegue a feliz término para que aterricen los estudiantes.</p> <p>proyectos de los compañeros maestros</p> <p>buen desarrollo de las destrezas y habilidades</p> <p>escolares proyectos</p> <p>nada casi</p>	<p>establecer estrategias más adecuada y que llegue a los estudiantes, como vicerrector académico a través de las observaciones de clases ha visto como se trabaja y cómo van cimentando el conocimiento en esas deficiencias que tienen los estudiantes como autoridad ha guiado los procesos para que los profesores tengan una mejor alternativa para trabajar en la institución, esa ha sido mi labor con vicerrector guiar los procesos para que todo llegue a feliz término para que aterricen los estudiantes.</p> <p>Dirc. 3 Se ha mirado dentro de la institución algunos proyectos de los compañeros maestros que han venido desarrollando durante todo el año lectivo, en nuestro caso por decir yo pertenezco al área de lengua y literatura se ha venido desarrollando el proyecto Andrade lee, Andrade escribe, en donde al estudiante se lo observa que se preocupa por conocer la literatura a nivel nacional, local, internacional, hispanoamericana se relaciona, entonces aquí si hay un buen desarrollo de las destrezas y habilidades igual forma dentro de las áreas de ciencias naturales, artísticas, se ha observado desenvolvimiento de los proyectos escolares que a futuro o por lo menos este año hemos visto interés de padres de familia y estudiante.</p> <p>Dirc. 4 A nivel de directivo la verdad, casi nada por el hecho de que no es mucho tiempo que estamos en presencialidad apenas es el segundo Quimestre y en esto lo</p>
--	---

<p>la parte afectiva, la adaptación a la presencialidad, en la parte académica todavía no se ha tomado a nivel de institución,</p> <p>mantener la situación de la salud</p> <p>ninguna decisión de como enmendar, de cómo mejorar la parte académica.</p>	<p>que nos dedicamos más bien es a la parte afectiva, a la parte emocional de los estudiantes, a la adaptación a la presencialidad, alternativas, estrategias en la parte académica todavía no se ha tomado a nivel de institución, entonces lo que nos hemos preocupado en este tiempo más bien es la adaptación, el regresar nuevamente a clases, cuestiones de uniformes de reunirse con los compañeros, de continuar con cubre bocas, preocupados también a mantener la situación de la salud más bien, pero en cuestión académica todavía no se ha tomado ninguna estrategias, ninguna decisión de como enmendar, de cómo mejorar la parte académica.</p>
<p>currículo priorizado el</p>	<p>Inv. Desde su criterio como líder educativo, luego de la pandemia COVID-19, ¿qué cambios en el currículo considera usted que debería realizarse para que los estudiantes superen el rezago académico?</p> <p>Dir. 1 El currículo 2016, desde que se planteó la reforma, está planteado en base a dos componentes macros, que son los aprendizajes básicos imprescindibles y los aprendizajes deseables, estableciendo los niveles de logros, nivel de logro uno, nivel de logro dos y nivel de logro tres, para todos los aprendizajes en las diferentes asignaturas, es así como se planteó el currículo 2016, luego cuando viene la pandemia sale el currículo priorizado y cuando la pandemia se acentuó mucho más se establece el currículo priorizado para la emergencia en donde se toman</p>

Contextualización  
curricular y  
tecnología  
educativa

**aprendizajes**

**básicos,**

**un cambio en el  
proceso de aprendizaje,**

**reorganizar todos los  
componentes del hexágono  
curricular**

**se trabajó con  
recursos digitales,**

**currículo con énfasis en  
competencias,**

**la**

aquellas destrezas, aquellos componentes, aquellos **aprendizajes básicos**, es decir necesarios que el estudiante debe dominar para avanzar de un nivel a otro, entorno a eso nosotros consideramos que ese es el principal cambio en la estructura curricular, pero eso implica también **un cambio en el proceso de aprendizaje**, porque no es lo mismo trabajar aprendizajes deseables que serían los ideales que trabajar los imprescindibles, usted requiere **reorganizar todos los componentes del hexágono curricular** lo que son, los objetivos, la metodología, los recursos, en este punto quiero un poco hacer énfasis, los recursos tradicionalmente utilizados por los docentes fueron materiales físicos, materiales que usted los podía palpar, al pasar al cambio virtual **se trabajó con recursos digitales**, por ejemplo la creación de Quizizz, y la creación de otros recursos que sirvan de aprendizaje de conexión entre el estudiante y el docente cuando no se encontraban en la parte física, ese fue el principal cambio del hexágono curricular en el componente didáctico, en la actualidad el Ministerio ya ha presentado, viene trabajando, ya está listo para empezar a trabajar el **currículo con énfasis en competencias**, que tenemos las competencias matemáticas, las competencias de lenguaje y las competencias digitales, si ustedes estimadas compañeras recuerdan de algún modo habrán leído, anteriormente el currículo de educación general básico, bachillerato casi no se hablaba de las competencias digitales, pero en la actualidad es un recurso

tecnología,  
era digital,

seleccionar  
los aspectos más relevantes

seleccionar  
las temáticas

ir  
incorporando alternativas  
y que luego  
se convirtieran en fortalezas

depende mucho de la realidad y del  
contexto que esté el docente,

incorporando  
nuevas estrategias, nuevas  
temáticas

indispensable y la sociedad sin el mundo avanza al rito de la tecnología, los estudiantes están en la era digital, los docentes pues tendremos que ponernos de acuerdo entonces yo creo que son los principales cambios que se han abordado y que se vienen trabajando en el tema curricular para superar los rezagos de aprendizajes.

Dir. 2. Como el currículo siempre es flexible, no es estático, no es rígido, entonces tenemos que seleccionar los aspectos más relevantes que pueda el estudiante resolver en donde haya tenido rezagos y para eso el docente está preparado para eso, porque él es la persona que está al tanto en el día a día y para ello y a través de ello seleccionar las temáticas que correspondan para que el beneficio sea para el estudiante, claro está que el Ministerio nos presenta un currículo “aprendamos juntos en casa” sin embargo desde la experiencia docente uno tenía que ir incorporando alternativas a sus estrategias que le permitan visualizar las deficiencias y que luego se convirtieran en fortalezas eso es lo que han estado realizando mis docentes en la institución educativa, entonces hablar de que se debe hacer unos cambios en el currículo depende mucho de la realidad y del contexto que esté el docente, para mí ha sido una experiencia muy bonita también ver que los profesores vayan incorporando nuevas estrategias, nuevas temáticas en el currículo de acuerdo a la realidad, porque no vivimos una etapa normal, hubo problemas de familia, hubo problemas de comportamiento de

<p>la misma malla curricular</p> <p>lenguaje</p> <p>desarrollar todas las habilidades y destreza</p> <p>el manejo y la adaptación a la tecnología c</p> <p>continuar adaptarla a la parte de la tecnología el manejo de las tics</p> <p>complemento digital a la matemática</p> <p>, aplicaciones que se le puede aplicar a la</p>	<p>los estudiantes, hubo problemas de índole de drogas en los adolescentes, hay temáticas que las pueden incorporar y hay otras temáticas que las pueda dejar de lado tal vez en ese momento no son de tanta importancia.</p> <p>Dirc. 3 Creo que más de cambiarse continuar, con <b>la misma malla curricular</b> que teníamos antes con las seis horas, dentro de las materias básicas, ciencias naturales, matemáticas, sociales, lengua y <b>lenguaje</b> sobre todo porque es una asignatura que desarrolla la creatividad, la lectura crítica que les sirven para las diferentes asignaturas, más bien se debería seguir manteniéndose y tratar de <b>desarrollar todas las habilidades y destreza</b> y explotar en nuestros estudiantes.</p> <p>Dirc. 4 No todo es malo, la pandemia nos trajo algo positivo especialmente a nosotros los docentes y también a los estudiantes, a los docentes <b>el manejo y la adaptación a la tecnología</b> cuando estuvimos en virtual, ahí se tuvo la oportunidad de descubrir, de conocer muchas herramientas tecnológicas, creo yo como una buena estrategia para poder salir de esto sería <b>continuar adaptarla a la parte de la tecnología el manejo de las tics</b> al currículo que en la actualidad se tiene, y es así que se conoce por parte del Ministerio, que se quiere incluir un <b>complemento digital a la matemática</b> y yo pienso que eso sí daría buenos resultados, ya que se conoce que en la actualidad hay muchas herramientas, <b>aplicaciones que se le puede aplicar a la</b></p>
--	---

<p>enseñanza aprendizaje</p> <p>cambiando temas pienso que no porque más en la actualidad se sabe que los currículos son súper amplios,</p> <p>adaptación a la tecnología pienso que por allí sería.</p>	<p>enseñanza aprendizaje para poderle sacar provecho y mejorar este retraso que lo tenemos, yo conozco el manejo de GeoGebra no solo recientemente sino desde antes, pero hoy ya se lo conoció de mejor manera el manejo de esa aplicación y que es muy buena y otras aplicaciones matemáticas poderosas que ayudan a optimizar el tiempo y a recuperar el tiempo perdido, en ese sentido y a nivel de autoridades se debería gestionar en las diferentes instituciones, el que se disponga de internet, el que se disponga de proyectores en las aulas yo creo que por allí se podría mejorar algo, yo pienso que solo cambiando el currículo, cambiando temas pienso que no porque más en la actualidad se sabe que los currículos son súper amplios, especialmente en las ciencias, las ciencias experimentales, química, biología, matemáticas, físicas, reducir cambiarlo o modificarlo, quizás modificarlo con adaptación a la tecnología pienso que por allí sería.</p>
<p>Desde su experiencia como líder ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas por los docentes al inicio del año escolar?</p>	<p>Inv. Desde su experiencia como líder ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas por los docentes al inicio del año escolar?</p> <p>Dir. 1 En el Reglamento General a la Ley de Educación, se establecen los tres componentes de la evaluación, que es la evaluación diagnóstica, la evaluación formativa y la evaluación sumativa, la evaluación formativa que abarca un 80% y la evaluación sumativa que abarca un 20%, tres parciales que teníamos</p>

Exploración de conocimientos y competencias

es el punto de partida para valorar el aprendizaje de sus estudiantes sino también valorar el trabajo que nosotros como docentes venimos haciendo, necesita de una línea base de aprendizajes que informe real de desactivando la brecha que se presentó en ese tiempo de pandemia.

antes ahora dos parciales, pero la evaluación diagnóstica es fundamental, es el punto de partida que le permite al docente no solamente valorar el aprendizaje de sus estudiantes sino también valorar el trabajo que nosotros como docentes venimos haciendo, y creo que no solamente se aplica en el campo educativo, usted en todas las actividades de la vida, mucho más en las académicas necesita de un diagnóstico, necesita de una línea base que le da el parámetro de usted ubicarse, desde donde avanzar, nosotros estamos realizando un ejercicio muy enriquecedor en nuestra unidad, empezamos de inicial, elemental y media en la semana anterior y el próximo año de inicio lo terminamos con todo Bachillerato, cada docente está presentando un informe real de aprendizajes de sus estudiantes, es decir hasta donde realmente llegó sus estudiantes, sus niños niñas que es lo que dominan en las matemáticas, que es lo que dominan en los ámbitos de aprendizajes para que con ese diagnóstico el docente que tome ese grado, ese curso en el próximo año desde allí avance y un poco vayamos desactivando la brecha que se presentó en ese tiempo de pandemia.

<p>identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas</p> <p>para arrancar cualquier proceso,</p>	<p>Dirc. 2</p> <p>Eso indudablemente es necesario porque uno cuando va a arrancar un proceso educativo y más aún con un grupo nuevo de estudiantes, debe establecer una evaluación diagnóstica obviamente porque ahí se van a <b>identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas</b> que tienen los estudiantes, nosotros en la vida cotidiana, en la vida profesional de docentes, creo que hacemos una evaluación diagnóstica <b>para arrancar cualquier proceso</b>, incluso para arrancar un negocio se tiene que hacer un diagnóstico, para empezar cualquier alternativa de cualquier actividad se debe realizar un diagnóstico previo, cuán importante es un diagnóstico y más aún en la educación, estamos trabajando con seres humanos y para ellos trabajamos y ellos son el sujeto de la educación y para ellos es todo, entonces la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa todas son importantes que conllevan a la formación integral del estudiante.</p>
<p>permite conocer el conocimiento, las habilidades de nuestros estudiantes</p>	<p>Dirc. 3</p> <p>Es fundamental y primordial porque a partir de ello nos <b>permite conocer el conocimiento, las habilidades de nuestros estudiantes</b> con qué contamos para empezar un nuevo año lectivo, conocer las dificultades y sobre todo el conocimiento que tenga dentro de las áreas para poder pues continuar el nuevo año lectivo y también que nos permita reforzar esos 8 o 15 días que tenemos.</p>
<p>que hoy más que nunca se le debería dar prioridad a esto, ver en qué nivel hemos avanzado, en qué nivel</p>	<p>Dirc. 4</p> <p>Eso se lo ha venido realizado por años, no es nuevo, yo pienso que <b>hoy más que nunca se le debería dar prioridad a esto</b>, iniciamos el nuevo año, a <b>ver en qué nivel</b></p>

<p>estamos</p> <p>los procesos de compensación como son los refuerzos, el rellenar tantos vacíos</p>	<p>hemos avanzado, en qué nivel estamos sería con la evaluación diagnóstica y obviamente los procesos como consecuencia de eso los procesos de compensación como son los refuerzos, el rellenar tantos vacíos que, si es que tienen, yo le veo de mucha importancia seguir tomando en cuenta esto que se venía haciendo desde antes, eso y acompañado de otros procesos no solamente esa parte inicial sino todo lo posterior que viene.</p>
--	--

Tabla 3

## Categorización - Docentes

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
	<p>a deserción de los estudiantes, trajo consigo una crisis tanto económica como educativa,</p> <p>se ha</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc. 1</p>	<p>Desde su perspectiva como docente ¿Cuál es la situación de rezago académico ocasionada por la pandemia Covid-19?</p> <p>Pues si bien es cierto nuestra institución como todas las instituciones a nivel local nacional y por qué no decirlo mundial tuvimos que cerrar las instituciones por el covid 19, pues este dio lugar a que este cierre de las instituciones también trajo consigo la recesión económica, que trajo consigo la deserción de los estudiantes, trajo consigo una crisis tanto económica como educativa, entonces pues no sé nosotros y</p>

Rezago académico y emocional

perdido en la educación prácticamente dos años de escolaridad,

falta de destrezas de acuerdo al año en los cuales estamos trabajando

muchos de ellos tuvieron que abandonar

gran cantidad con menos aprendizaje,

jóvenes con menos habilidades y destrezas para la vida

perjudicará incluso económicamente en sus hogares, ésos sus profesiones

también los expertos afirman que se ha perdido en la educación prácticamente dos años de escolaridad, y hoy que nosotros volvemos a las aulas nos damos cuenta de que no son solamente palabras sino que son hechos porque vemos en los estudiantes la falta de destrezas de acuerdo al año en los cuales estamos trabajando ya que tanto los niños como los jóvenes tuvieron que interrumpir sus estudios y muchos de ellos pues por la falta del Internet porque no todas las condiciones económicas estuvieron al alcance de todos los estudiantes hubieron lugares en los cuales no hubo el internet, quizás el dinero al papá a la mamá no les alcanzó para poder poner el Internet y esto dio lugar a que muchos de ellos tuvieron que abandonar las instituciones, por otro lado también nosotros vemos a una gran cantidad con menos aprendizaje, lo cual no solamente significaría menos aprendizajes estudiantes sino que también tenemos a jóvenes con menos habilidades y destrezas para la vida a mí personalmente me hace pensar en los estudiantes que salen de los sextos cursos que se imagina usted esa gran cantidad de destrezas y habilidades que les hizo falta aprender durante estos dos años de pandemia entonces quizás salen a la vida con esa falta de

no solamente  
es académico sino también  
emocional

estudiantes no lograron el  
100% de sus conocimientos

clases de recuperación  
académica con los estudiantes

60% de estudiantes que se  
quedaron a supletorio

Doc. 2

habilidades y destrezas que quizás a futuro perjudicará incluso económicamente en sus hogares, esos sus profesiones entonces ese rezago pues no solamente generaciones de estudiantes solamente de aquí de San Gabriel sino a nivel local nacional y mundial.

El rezago académico podemos darnos cuenta no solamente es académico sino también emocional porque tanto estudiantes como docentes inclusive pasamos por un encierro que no estaba planificado, entonces eso trae como consecuencias en el aspecto académico pues nosotros encontramos que los estudiantes no lograron el 100% de sus conocimientos que suelen tener de lo que estamos acostumbrados por ejemplo ahorita nosotros nos encontramos en lo que son clases de recuperación académica con los estudiantes y estamos hablando casi de un 60% de estudiantes que se quedaron a supletorio y todo esto por ejemplo si nosotros analizamos en las juntas que se hacen lo que les perjudicaba a ellos es el Quimestre que se estuvo virtual porque pues nosotros estábamos con los jóvenes pero no se podían controlar en realidad pues lo que ellos estaban realizando tras de

no se  
logró eso igual las destrezas en  
cada una de las asignaturas

perjudicó muchísimo a la  
educación que estamos  
nosotros acostumbrados

el grito desesperado  
desde  
sus hogares Y pedían ayuda

as fichas  
pedagógicas que se les  
enviaba no era suficiente

cámaras tantas cosas que se  
dieron entonces no era en  
realidad pues una educación  
óptima cómo se desea de  
parte del docente entonces  
los rezagos cómo le digo son  
en cada una de las  
asignaturas los maestros se  
quejan de eso del aspecto  
académico no se logró eso  
igual las destrezas en cada  
una de las asignaturas yo  
hablé por ejemplo de lengua  
y literatura no se  
desarrollaron las cuatro  
destrezas que se trabajan los  
estudiantes no podían pues  
a lo que regresaron no  
podían expresar sus ideas  
claramente en forma escrita  
ni peor aún oral entonces  
eso sí perjudicó muchísimo a  
la educación que estamos  
nosotros acostumbrados Y  
ante todo como les decía  
también no solamente en el  
aspecto académico sin haber  
lo emocional esa empatía  
que nosotros teníamos con  
nuestros estudiantes  
veíamos que algo le estaba  
pasando y se tomaba  
medidas en eso se  
comunicaban al coordinador  
actoral de ese pero acá pues  
en realidad no se sabía si  
ellos lanzaban el grito  
desesperado desde sus  
hogares Y pedían ayuda pues  
no se podía conocer más de  
ahí a los que se permitían y a  
los que no se contactaban  
pues con las fichas  
pedagógicas que se les  
enviaba no era suficiente  
realmente pues ahí y  
daríamos si un 5% del  
conocimiento

Doc. 3

Bueno muy buenos días  
 reciban un cordial saludo  
 Marcelo De La Vega mi  
 nombre como coordinador  
 de bloque dos de la  
 institución José Julián  
 Andrade para mí es un gusto  
 participar dentro de estas  
 investigaciones y con la  
 universidad con ustedes y  
 con Paolita como compañera  
 de la institución bien  
 contestando la pregunta  
 pues yo creo que como  
 docentes activos que  
 estamos durante este  
 proceso de educativo que  
 nos **hemos visto bastantes  
 cambios** no a lo que  
 obviamente jamás nos  
 pensamos como personas  
 vivir una época de pandemia  
 una época de estar  
 sometidos a **cambios  
 drásticos yo creo que la  
 educación se vio muy  
 afectada** en el tema nacional  
 y a nivel mundial situaciones  
 de estadísticas de cómo se  
 golpeó la educación en este  
 sentido **el rezago educativo  
 en especial dentro de  
 Ecuador creo que fue  
 bastante fuerte** debido a que  
 la situación virtual **no se  
 pudo acaparar al 100% de  
 estudiantes que sigan su  
 educación de forma virtual**  
 es por ello que dentro de la  
 institución se hizo lo posible  
 por llegar al momento el  
 100% de los chicos que estén  
 en época de pandemia  
 estudiando hoy actualmente  
 que ya estamos de forma  
 presencial vemos de que  
 hubo bastante situación en

**hemos  
 visto bastantes cambios**

**cambios drásticos yo creo que  
 la educación se vio muy  
 afectada**

**el  
 rezago educativo en especial  
 dentro de Ecuador creo que  
 fue bastante fuerte**

**no se  
 pudo acaparar al 100% de  
 estudiantes que sigan su  
 educación de forma virtual**

<p>nivel elemental no todo va a ser rezago por qué el padre familia vio la manera y los medios como conectarlo su chico al trabajo virtual</p> <p>básica superior bachillerato</p> <p>tuvo bastante rezago</p> <p>básica media no tuvo mayores dificultades en el trabajo virtual y luego lo presencial.</p> <p>La educación en los últimos años ha venido de mal en peor y mu</p> <p>factores negativos fue la falta de conectividad las dificultades</p>	<p>Doc. 4</p>	<p>lo que se refiere a tema de destrezas y habilidades y todo el porcentaje en verdad fue muy alto en ciertos grados o paralelos para otros paralelos fue mínimo de pronto los chicos que no se conectaron pero pues de acuerdo al nivel en el cual yo me desenvuelvo nivel elemental no todo va a ser rezago por qué el padre familia vio la manera y los medios como conectarlo su chico al trabajo virtual entonces hoy cuando ya a inicios de febrero se detuvo lo presencial pues vimos de que se veía la necesidad de estar al pendiente de sus hijos y yo creo que en otros casos los otros niveles de lo que es básica superior bachillerato sí se puede constatar dentro de una institución de acuerdo a los análisis que se hacía con el rector que tuvo bastante rezago porque de pronto los chicos ya no tuvieron esa facilidad entonces dentro de ello creo que podemos decir que básica media no tuvo mayores dificultades en el trabajo virtual y luego lo presencial.</p> <p>La educación en los últimos años ha venido de mal en peor y mucho más se ha agudizado con este fenómeno de la pandemia donde todos conocemos que nos tocó trabajar a través de los medios virtuales, donde uno de los primeros factores negativos fue la falta de conectividad las dificultades</p>
--	---------------	--

	<p>con muchos de los jóvenes</p> <p>empeoró el rendimiento el conocimiento de los jóvenes, ese fue uno de los factores gravísimos, se acostumbraron al facilismo</p>		<p>con muchos de los jóvenes y eso sí en el otro grupo que se conectaba con las formas de trabajo, que así vino direccionado desde el Ministerio, que ellos nos comparten nos envíen ciertas justificaciones ciertas actividades que ellos han realizado y con ello decía pues que es una nota, eso empeoró el rendimiento el conocimiento de los jóvenes, ese fue uno de los factores gravísimos, se acostumbraron al facilismo algo sencillo, algo simple, le pido prestado a mi compañero y con eso ya tengo una buena calificación, fue algo perjudicial en vista que no se vio el esfuerzo que debían dar ni aprovechar el trabajo.</p>
<p>Adaptación, ambientación y refuerzo</p>		<p>Inv.</p> <p>Doc. 1</p>	<p>Desde su perspectiva como gerente de la institución ¿Qué estrategias gerenciales se han desarrollado en la Institución para atender las dificultades de aprendizaje que se presentan en los estudiantes después de la pandemia?</p> <p>Si bien es cierto después de la pandemia fue una alegría volver a las aulas porque yo con mis 36 años de docencia o sea no hay lugar más bonito que estar aquí en el aula junto con los estudiantes en estos años pues hemos vivido hemos pasado de todo pero el lugar más agradable al menos para mí ese es mi puesto mi escritorio mis estudiantes, cuando ya</p>

hubo que  
darles un poco más de empatía  
y de amor afectiva

los  
primeros días fueron de  
reencuentro con los chicos

pruebas

dijeron pues que se terminó la pandemia fuimos retornando a la presencialidad llegando nuevamente con los chicos pues fue una emoción encontrarnos contarnos tanto ellos como nosotros si bien es cierto pues al principio encontramos un grupo de niños temerosos callados lastimados por todo lo que habían vivido en estos tiempos ya de a poquito pues hubo que darles un poco más de empatía y de amor afectiva para que ellos tengan poquito vuelva a nuestras manos pues no vuelvan a nosotros para que exista siempre existido esa confianza para poder hacer ese vínculo de aprendizaje, los primeros días fueron de reencuentro con los chicos y de a poquito en nuestra institución se fueron incrementando actividades como por ejemplo la primera para estudiantes y padres de familia después de estos dos años, luego de eso se hicieron unas pruebas en las cuales se tratábamos de ver cuáles eran las destrezas que habían adquirido de acuerdo a los años en los cuales estamos trabajando yo particularmente trabajo este año en tercer año de educación básica elemental un año pues en el cual como docentes de los niños ya tenían que traer las destrezas de leer y de escribir y sin embargo de 36 estudiantes que estaban matriculados en mi aula 17 niños no sabía leer

investigar  
cuáles eran los niños en cada  
aula que teníamos la misma  
dificultad hicimos  
juntos pues una

otro taller el cual es el método  
de los 20 días para leer y  
escribir,

ni escribir, las vocales, etc. Se tuvo que reiniciar, implantar nuevos métodos para afianzar, lo primero que hicimos nosotros como docentes aquí en el aula de tercer grado, investigar cuáles eran los niños en cada aula que teníamos la misma dificultad hicimos juntos pues una taller al cual le pusimos el club de la lectura en las tardes trabajábamos con los niños de dos de la tarde a cuatro de la tarde nuevamente incrementando la destreza desde de las vocales para ir luego a las palabras a los sonidos perdón las palabras y luego a tratar de reaprender la lectura y escritura que ellos ya debían tener como destreza este año, pero tuvimos pues que acogerlos a nuestras aulas con esas deficiencias e irlos llevando de a poco para nuevamente reinsertar de a poquito como una cernidora veíamos como los niños ya iban de 17, ya iba 15 iban 13, iban 10 hasta que finalmente me quedé con siete niños, cuando ya estuvimos personalmente con ellos con los siete nuevamente hice en mi aula otro taller el cual es el método de los 20 días para leer y escribir, entonces en ese método de los 20 días terminando me he quedado con un niño el cual de a poco yo sé que lo va a lograr pero necesito más de tiempo y esfuerzo, nombrarle un poquito más las palabras, hacerle énfasis en los fonemas, para que él vaya

las escuelas buscamos talleres y métodos para que los chicos estén de acuerdo al año en el que están.

volvió a tomar muchos temas que eran necesarios porque no podía el docente seguir adelante

se hizo un encuentro con los jóvenes

adquiriendo más destrezas que deberían quedar enseñadas en esta aula pero que por la pandemia no se pudo hacerlas quizás enseñada a tiempo si bien es cierto le digo no solamente para mí sino para todos que es un gran reto volver a retomar estos dos años perdidos, tratar de hacerlo en un año es imposible, si fueron dos años que no se pudo trabajar con normalidad, no se pudo en este año alcanzar, los niños siguen con las dificultades pero en las escuelas buscamos talleres y métodos para que los chicos estén de acuerdo al año en el que están. Siempre trabajando con más amor, empatía y más preocupación ante este grupo de niños y jóvenes que traen problemas dificultades por la pandemia del covid 19.

Doc. 2

Las estrategias que se realizaron fueron múltiples inclusive desde el nivel pues de vicerrectorado de tercer grado inclusive mucho más desde el docente al hacer el diagnóstico de sus estudiantes se hizo un retroceso grande y volvió a tomar muchos temas que eran necesarios porque no podía el docente seguir adelante si no había fundamentado aspectos básicos que son necesarios para continuar a nivel pues de lo que es institución antes de ingresar a lo que es la presencialidad se hizo un encuentro con los jóvenes

para hacer  
una especie de taller

era necesario si es  
posible pues personalizar  
inclusive

estudiantes para ver pues especialmente con las que tenían problemas para hacer una especie de taller en dónde se les podía ayudar a nivelar sus conocimientos igual pues se dio toda la apertura de parte de los docentes a dar facilidades Y nosotros diríamos más bien facilidades en aspecto de conseguir una nota porque veíamos el aspecto personal que estaba pasando el estudiante porque en muchos de muchos de ellos pues perdieron incluso algún familiar por la pandemia entonces era necesario si es posible pues personalizar inclusive la educación por qué tantas realidades que se miran a diario en las aulas entonces las estrategias Como le digo los docentes fueron los que más aplicaron estrategias de acuerdo a sus asignaturas claro que sí pues apoyado siempre por las autoridades de la institución.

Doc. 3

De acuerdo al proceso que se lo trato de establecer para poder un poquito atender esa situación que muestre con la pandemia puedo mencionar que la autoridad que estamos acá o nosotros también de cumplirse razones estuvo muy al tanto es muy pendiente de coordinar ciertas estrategias de cómo deberíamos ya nosotros atender a los chicos en esta situación y lo que primero es realizar ciertos diagnósticos y con la

diagnósticos y con la  
presencialidad pudo constatar  
de los niños como estaban

volver a revisar qué  
temas estaban de manera  
inconclusa de manera clara y  
reforzamos cada docente

tratamos  
de que ya al 100% estén los  
chicos en la presencia

trabajamos  
con la mitad del grupo de

presencialidad pudo  
constatar de los niños como  
estaban ya de acuerdo al  
trabajo porque lo virtual  
ocasionó garantía de como  
cumplían las labores  
educativas de tareas y  
elaboración de portafolio  
entonces de lo presencial  
nos dimos cuenta de que en  
verdad estábamos con  
chicos que no tenían  
conocimientos destrezas  
desarrolladas a la edad que  
tenían por cierto diagnóstico  
ya directamente  
cierto diagnóstico no sé  
avanzó es decir cuando  
estuvimos en el mes de  
febrero ya directamente no  
sé avanzó con los chicos  
nuevos temas más bien lo  
que se trata es de volver a  
revisar qué temas estaban  
de manera inconclusa de  
manera clara y reforzamos  
cada docente lo que hizo es  
trabajar y reforzar los temas  
que incluso se dio desde el  
año anterior no podíamos  
arrancar nuevos temas y  
todavía nosotros  
contratamos como docentes  
en el aula que no estaba muy  
claro los temas el señor  
rector de cualquier manera  
tratamos de que ya al 100%  
estén los chicos en la  
presencia no eso si se tuvo  
una aglomeración claro que  
sí organizó grupos de trabajo  
alternados por el tema del  
virus no al inicio de febrero  
eso es lo que se hizo no se  
tuvo un 100% de aforo pero

<p>niños y de forma alternada</p> <p>se reorganizó estrategias, también los padres de familia muy pendientes de las tareas dirigidas en casa</p> <p>trabajando con las evaluaciones juegos tecnológicos que ayudaron a reforzar.</p> <p>ya delineadas previamente desde el Ministerio,</p> <p>iniciemos con un proceso de ambientación y refuerzo,</p>	<p>Doc. 4</p>	<p>sí fue un poquito el trabajo porque trabajamos con la mitad del grupo de niños y decir tenía 30 chicos trabajé con 15 y así de forma alternada entonces en visualizar niño por niño de forma personalizada a qué niño le faltaba eso fueron estrategias que se nos dieron resultado es posterior a ello se siguió parte de ello se siguió con el refuerzo de las temáticas anteriores nunca se pudo avanzar con los textos escolares quedaron de manera inconclusa porque jamás pudimos cumplir lo que queríamos hacerlo no sabíamos que estábamos con retraso se reorganizó estrategias, también los padres de familia muy pendientes de las tareas dirigidas en casa y aparte no nos podíamos desligar mucho de la situación porque era complicado si los niños estuvieron casi dos años de virtualidad todavía seguimos trabajando con las evaluaciones juegos tecnológicos que ayudaron a reforzar.</p> <p>Como estrategias creo que estuvieron ya delineadas previamente desde el Ministerio, por ejemplo cuando retornamos a la presencialidad lo primero que nos sugirieron que iniciemos con un proceso de ambientación y refuerzo, y</p>
--	---------------	--

	<p>estrategia más valiosa</p> <p>proyecto netamente encaminado a una ambientación y a un refuerzo, fue bastante valioso.</p>		<p>eso si se hizo y fue la estrategia más valiosa porque antes de continuar y tomar ese camino conversamos con compañeros decíamos que eso ya lo hicimos ya lo dimos en virtual pero bien es cierto que en realidad eso no fue tan provechoso no fue productivo, y la mejor decisión que tomaron nuestras autoridades de sugerirnos que planifiquemos un proyecto netamente encaminado a una ambientación y a un refuerzo, fue bastante valioso.</p>
<p>Flexibilización curricular</p>	<p>empezar desde donde ellos están para poder continuar,</p> <p>adoptar destrezas de los años más debajo de donde estén los estudiantes para poder ser alcanzadas en el año inmediato superior</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc. 1</p>	<p>Desde su criterio como docente, luego de la pandemia COVID-19, ¿qué cambios en el currículo considera usted que debería realizarse para que los estudiantes superen el rezago académico?</p> <p>Pienso que hay que vivir la realidad de acuerdo al grupo de estudiantes que se tiene a su cargo no podemos decir este es el currículo para cuarto y continuar si a lo mejor a mis estudiantes no puedo decir este es el currículum entonces pues tengo que empezar desde donde ellos están para poder continuar, entonces yo pienso que aquí habrá que adoptar destrezas de los años más debajo de donde estén los estudiantes para poder ser alcanzadas en el año inmediato superior pero siempre pienso yo que no va</p>

priorizar al currículo,  
contextualizar lo que sea  
necesario para asegurar que la  
pertinencia de los contenidos  
vaya de acuerdo a la situación  
en la que vive cada uno de los  
establecimientos

el currículo en  
vez de ser mejor está cada vez  
para atrás

a estar el currículo completo  
de acuerdo al año en el que  
estén los niños va a tener  
que adaptárselo con  
destrezas que los niños no  
hayan alcanzado en el año  
anterior debido a que no  
pudieron, decir que se  
alcanzó, yo pienso que  
debemos de ajustar de dar la  
priorizar al currículo,  
contextualizar lo que sea  
necesario para asegurar que  
la pertinencia de los  
contenidos vaya de acuerdo  
a la situación en la que vive  
cada uno de los  
establecimientos y para eso  
pues debemos de tener  
todos un consenso entre  
docentes entre directivos  
pues porque siempre la  
mejor parte debe de ser para  
nuestros estudiantes  
trabajar de acuerdo al nivel  
en que ellos se encuentren.

Doc. 2

Enfrentando pues a un  
nuevo currículo que en  
realidad no tomo en cuenta  
eso que estábamos saliendo  
de una pandemia y como  
ustedes pueden mirar el  
currículo en vez de ser mejor  
está cada vez para atrás  
como currículo nosotros  
necesitaríamos que en cada  
una de las asignaturas que  
aumente más horas para  
llegar llenar esos vacíos que  
quedaron en pandemia pero  
que vino nuevo currículo por  
ejemplo le sigo hablando de  
mí asignatura lo que se tenía  
en bachillerato 5 horas para  
trabajar nos vienen con 3  
horas imagínese en lo que es  
dentro de nuestra institución

nuestro  
proyecto se llama Andrade lee  
Andrade escribe

esto nosotros lo  
incrementamos dentro de  
nuestro currículo de  
institución

fortalecer las asignaturas que  
son eje

l ministerio puede  
hacerlo no especialmente  
dentro de la carga horaria

por ejemplo dentro de lo que es el trabajo curricular desde el año anterior en mi asignatura en lo que hace el área de lengua literatura se introdujo un proyecto en este caso para tratar de ayudar a los estudiantes en las falencias que tenían ellos pues en lo que son las destrezas de escribir y de no lo sé nuestro proyecto se llama Andrade lee Andrade escribe y por lo tanto nosotros desde los pequeñitos pues estuvimos trabajando de tal manera que ellos vayan pues buscando alguna alternativa en lo que es la lectura y en tratar de expresar sus ideas en forma escrita no entonces esto nosotros lo incrementamos dentro de nuestro currículo de institución porque como ustedes saben se hizo la flexibilidad de eso entonces aprovechamos para hacer eso no ahora pues de parte de Ministerio sería bueno retomar vuelta esa propuesta que ellos envían y más bien fortalecer las asignaturas que son eje para poder lograr en los estudiantes puestas destrezas que decayeron tengamos en cuenta que no fue un encierro de 6 meses por un encierro de 2 años Y esos dos años imagínese otros estudiantes que estaban en primero de bachillerato duraron en presencialidad y esos resultados pues no van a ser tan buenos no entonces si

horas  
complementarias que se va a  
manejar en este año con  
varios proyectos

el Misterio debe estructurar  
algo muy claro y de acuerdo  
un diagnóstico que esté bien  
elaborado

se maneja un currículo  
nuevo donde ya no se va  
hablar de destrezas sino de  
competencias

hay muchos cambios que de  
parte del **ministerio puede  
hacerlo no especialmente  
dentro de la carga horaria** y  
de alguna asignatura en  
cuánto a la flexibilidad que  
se puede dar en la  
institución nosotros dentro  
del currículo se está  
trabajando pues con las  
**horas complementarias que  
se va a manejar en este año  
con varios proyectos**  
solamente el que les había  
mencionado no entonces  
eso es lo que más o menos  
está tratando dentro de lo  
que es la institución.

Doc. 3

**Yo pienso que sí** se debe  
todavía estructurar algo de  
refuerzo no sé si es la  
palabra conveniente algo de  
manejar todavía lo de atrás  
de los conocimientos el  
Ministerio obviamente tiene  
excelentes ideas pero  
plasmalas en realizarlas en  
el aula se nos complica  
porque no toda la realidad es  
de Los chicos son las mismas  
a veces sí tenemos alumnos  
con diferentes necesidades  
también nos limita poder  
avanzar a todos se los debe  
de también de igual manera  
es por ello que **el Misterio  
debe estructurar algo muy  
claro y de acuerdo un  
diagnóstico que esté bien  
elaborado** pues a ver cómo  
podemos arrancar sabemos  
que ya **se maneja un  
currículo nuevo donde ya no  
se va hablar de destrezas  
sino de competencias** y más  
aún o sea no sé si es  
incoherente lo que estamos

el gobierno lo plasma pero no ve la realidad y las necesidades también educativas de infraestructura

viviendo si todavía los chicos no saben desarrollar destrezas plasmadas que llevamos dos años de retraso y hablar de competencias para un próximo año lectivo se nos va todavía más aún no sé si el trabajo sea del docente el que en verdad tenga que ver la manera la forma el gobierno lo plasma pero no ve la realidad y las necesidades también educativas de infraestructura situación económica que necesitamos tener todas las facilidades para hacer un trabajo más eficiente entonces yo pienso que debe de analizar más bien el Ministerio claro que las autoridades también estructuran todo para que como docentes cumplamos de forma cabal todo lo que se debe realizar entonces para ir yo pienso que hay que hacer un análisis más profundo de cómo se debe de trabajar iba a ver el tiempo qué es en estas vacaciones cómo estructurar todo para que no se comete errores no porque la educación debe de ir en un paso lento pero concreto y bien cimentado.

Doc. 4

Una vez que empezamos con el refuerzo y nivelación determinamos que el nivel cognitivo de los jóvenes había decaído bastante, nuestras expectativas como lo hacíamos y ciertos jóvenes nos contestaban nos respondía en el trabajo virtual en cierto modo era

<p>dando prioridad a contenidos y nos encaminamos a trabajar destrezas deseables antes que imprescindibles,</p> <p>esenciales para su conocimiento y para la vida,</p>		<p>halagador pero cuando volvimos a la presencialidad fue otra realidad, de tal manera que igualmente conversamos con las autoridades con otros compañeros indiscutiblemente tocó meter mano, si cabe el término al currículo, dando prioridad a contenidos y nos encaminamos a trabajar destrezas deseables antes que imprescindibles, es decir dar prioridad al trabajo sobre conocimientos básicos, elementales los necesarios para su avance esenciales para su conocimiento y para la vida, dejando rezagados conocimientos y temas que se pueden nivelar y superar a futuro con mayor seriedad y madurez.</p>
<p>Yo pienso que la nivelación es importante</p> <p>dar</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc. 1</p>	<p>Desde su experiencia como docente ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas por los docentes al inicio del año escolar?</p> <p>Yo pienso que la nivelación es importante primeramente el diagnóstico para que haya la nivelación, es como cuando uno se va al doctor antes de prescribir el medicamento lo mismo acude a nuestra práctica, qué destrezas trae el estudiante para yo poder continuar, a lo mejor es en el tiempo de la nivelación qué lagunas de conocimiento para yo poder trabajar con ellas, alcanzarlas y poder dar continuidad a las destrezas a</p>

Proyección de nivelación y toma de decisiones

continuidad a las destrezas a las competencias

obtener información en cuánto a saberes en cuánto a destrezas para nosotros poder seguir el proceso de enseñanza aprendizaje

conocer el nivel de logro de destrezas adquiridas y conocer las potencialidades

establecemos metas y acciones para poder superar juntos los rezagos

tomar nuevas estrategias tomar nuevas decisiones y tal vez cambiar lo que no estaba bien para mejorarlo el diagnóstico

las competencias que vengan para este año, nosotros sabemos que la nivelación pues nos hace obtener información en cuánto a saberes en cuánto a destrezas para nosotros poder seguir el proceso de enseñanza aprendizaje nosotros sabemos que el diagnóstico es de carácter preventivo es de carácter transformador nos ayuda a conocer el nivel de logro de destrezas adquiridas y conocer las potencialidades que tienen nuestros estudiantes, nos van a nosotros a poder dar posibles soluciones a los problemas que ellos presentan entonces yo pienso que esta etapa es interesante es una etapa de información en la cual nosotros nos damos un criterio de cómo están nuestros estudiantes así establecemos metas y acciones para poder superar juntos los rezagos que nos trajo la pandemia.

Doc. 2

Como ustedes saben pues un diagnóstico es lo fundamental ustedes saben que el trabajo inclusive nuestras vidas se hace un diagnóstico no se diga pues un diagnóstico entre la educación porque ese es el punto de partida para tomar nuevas estrategias tomar nuevas decisiones y tal vez cambiar lo que no estaba bien para mejorarlo el diagnóstico dentro de la educación es lo fundamental y en base a eso pues se va a

el diagnóstico  
para mí es lo principal porque  
de ahí se parte para la toma  
de decisiones

evaluación diagnóstica  
bien realizada bien ejecutada  
nos da parámetros puntuales  
de cómo arrancar o como  
detenernos también

ser todavía más  
concisa más puntual

vemos qué es  
coherente arrancar o  
detenernos para reforzar

Doc. 3

manejar una nivelación y  
trabajando en eso se van los  
nuevos conocimientos como  
lo como lo trabaja Ausubel  
en el en el aprendizaje  
significativo que tanto lo  
hacíamos nosotros a veces  
entonces el diagnóstico para  
mí es lo principal porque de  
ahí se parte para la toma de  
decisiones y la búsqueda de  
estrategias adecuadas para  
el aprendizaje  
yo creo que es algo que  
desde que yo tengo uso de  
razón evaluación diagnóstica  
bien realizada bien ejecutada  
nos da parámetros puntuales  
de cómo arrancar o como  
detenernos también hoy  
más que nunca con lo que  
todos conocemos que si los  
chicos no están al nivel  
educativo de destrezas la  
evaluación diagnóstica debe  
ser todavía más concisa más  
puntual y cómo se lo debe  
de arrancar es importante  
que también bueno dentro  
de mi institución trabajamos  
con planificaciones de los  
docentes de básica  
elemental nos coordinamos  
y hacemos un análisis y  
decimos cómo vamos a  
arrancar para ir  
estructurando es decir cada  
docente dice su propuesta y  
de acuerdo al diagnóstico y  
la tabulación de todo esa  
información vemos qué es  
coherente arrancar o  
detenernos para reforzar eso  
es lo que le vamos a dar  
mayor énfasis este próximo  
año se le va a dar mayor  
énfasis porque ya se  
trabjará de forma

las juntas académicas o juntas de años son importante saber cómo viene el grupo

diagnosticar informar a todo el grupo estudiantes para coherentemente un trabajo más preciso y más exacto.

es el punto de partida

aplicar esa evaluación diagnostica, conocer los antecedentes y las debilidades

presencial más constantemente pienso que el año lectivo va a ser un poquito más normal entonces nos detendremos a observar ha sido importante también vale el momento mencionar lo de que las juntas académicas o juntas de años son importante saber cómo viene el grupo de estudiantes también que nos ha servido mucho para tener evidencia del trabajo del año anterior entonces los docentes ejemplos decir de los alumnos que van de segundo tercero cómo va ese grupo de alumnos como lo recibe el siguiente docente hasta dónde quedó qué falencias tiene que niños con necesidades existen entonces eso nos ayuda mucho a diagnosticar informar a todo el grupo estudiantes para coherentemente un trabajo más preciso y más exacto.

Doc. 4

Como maestro y de experiencia es la mejor estrategia y la mejor herramienta que debemos tomar al inicio del año, es el punto de partida, en mi caso particular soy profesor de bachillerato, y decir estos conocimientos debería haber aprendido hasta décimo y yo voy a tener que continuar pero indiscutiblemente para nosotros poder arrancar y desarrollar nuestra planificación debemos siempre aplicar esa evaluación diagnostica, conocer los antecedentes y

y fortalezas que tienen cada uno de nuestros jóvenes.

las debilidades y fortalezas que tienen cada uno de nuestros jóvenes.

Figura 1

Estructuración

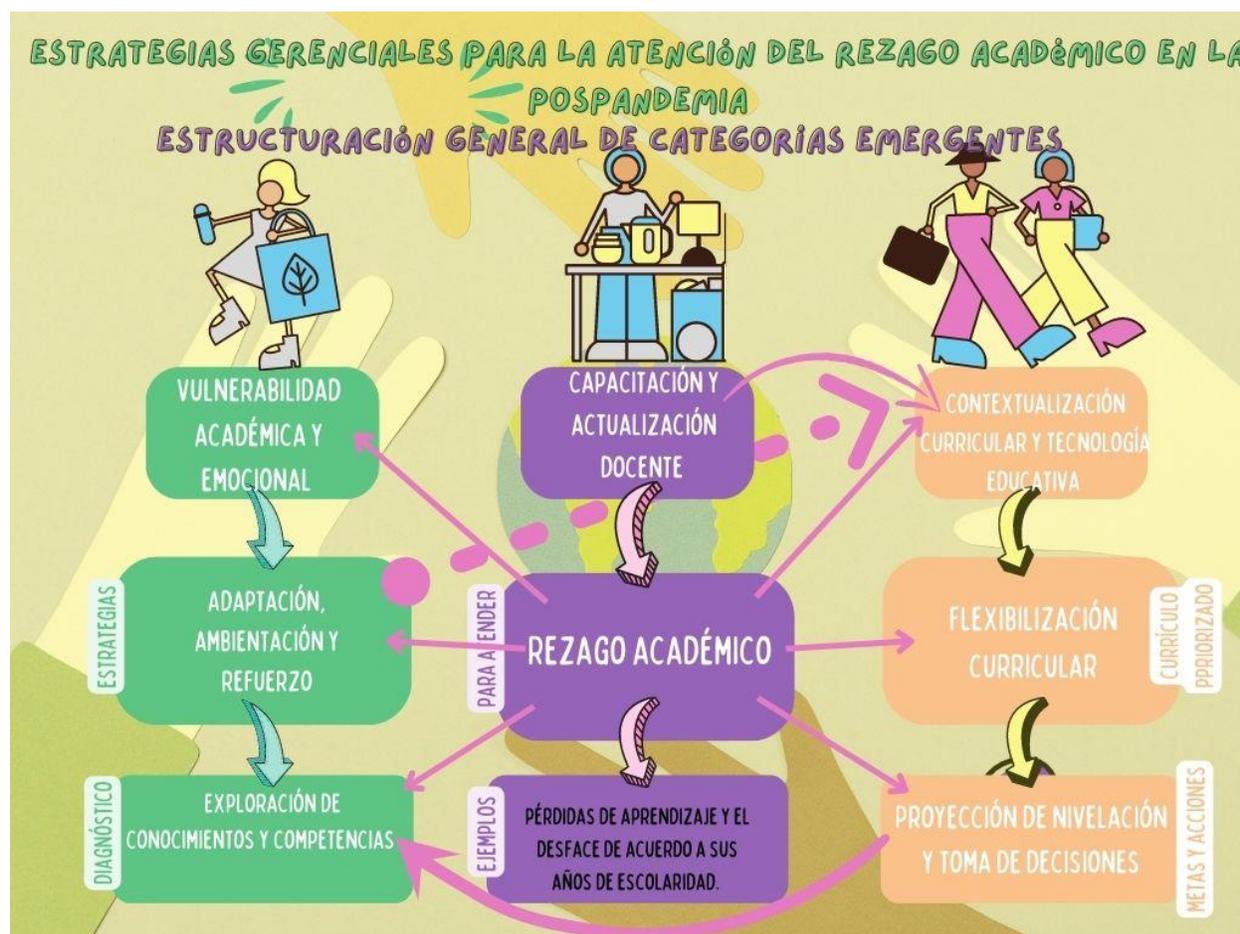


Tabla 4

Triangulación - Directivos

CATEGORÍA	TÉCNICAS
-----------	----------

	<b>ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD</b>	<b>DOCUMENTAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Vulnerabilidad académica y emocional	<p>El rezago académico nos demorará más o menos de unos 3 a 4 años, en superar aquellos vacíos, el rezago académico es esa brecha entre lo que el estudiante debe conocer de aquello que realmente conoce, vulnerabilidad, el tema de que tengamos adolescente con personas privadas de libertad, económico social, los docentes no estaban preparados para enfrentar una educación virtual, bajo recursos económicos, los estudiantes tenían sus rezagos escolares, sus dificultades, sus deficiencias, para desarrollar las destrezas, debilidades de estudiantes que no estuvieron en la virtualidad, despreocupación de parte de los señores estudiantes, padres de familia, conformistas, preocupación, tristeza, también por la situación económica, baja alimentación, el estudiante no viene a la institución, predispuesto a aprender y vencer todas las dificultades, el rezago es realmente muy profundo, descuido total en cuanto al avance académico</p>	<p>La vulnerabilidad académica y emocional en el proceso educativo, conlleva a neutralizar la creación de estereotipos y etiquetas excluyentes, la importancia de la formación del profesorado en la gestión de las emociones y, sobre todo, de su predisposición para compartir esas emociones. Otros resultados significativos muestran la desigual necesidad de escucha de los alumnos, el “punto ciego” que suponen las preconcepciones negativas mutuas entre profesorado y alumnado y la forma en que las percepciones de los alumnos cambian, dependiendo del grado de vulnerabilidad y el nivel de inadaptación escolar que presentan. (Manota &amp; Melendro, 2016)</p>	<p>En la institución, escenario de la investigación, se observa de alguna manera, cierta discriminación los diferentes tipos de rezago académico; aquellos relacionados a los causados por la pandemia y aquellos propios que son resultado de una vulnerabilidad que se pueden presentar en los estudiantes.</p>
	<p>Liderazgo educativo, desde el liderazgo sintonizar con todo el colectivo pedagógico con sus docentes, capacitar al 100% de los docentes en el manejo de recursos de</p>	<p>La capacitación y la actualización de los maestros es fundamental en el proceso educativo, tal como lo menciona en sus concepciones, (Sanguino, 1990) que, la capacitación significa “desarrollar</p>	<p>Se observa que la institución educativa se preocupa por el desarrollo y el</p>

<p>Capacitación y actualización docente</p>	<p>aprendizajes en línea, entornos virtuales de aprendizajes, capacitar a los estudiantes, a las familias, llamábamos a la presencialidad aquellos estudiantes que por cualquier circunstancias no podían presentar sus trabajos virtuales, puntos de reencuentro, se levantó las encuestas informativas, el refuerzo constante, grupos de trabajo, el asesoramiento a todo el equipo docente, reuniones con los diferentes niveles, iniciativa de los compañeros docentes para establecer estrategias más adecuada, observaciones de clases ha visto, guiar los procesos para que todo llegue a feliz término para que aterricen los estudiantes, proyectos de los compañeros maestros, buen desarrollo de las destrezas y habilidades, proyectos escolares, casi nada, la parte afectiva, la adaptación a la presencialidad, en la parte académica todavía no se ha tomado a nivel de institución, mantener la situación de la salud, ninguna decisión de como enmendar, de cómo mejorar la parte académica.</p>	<p>y fomentar la aptitud para la realización de una tarea” (pág. 53). Por ello, la tarea puede ser intelectual o motriz; y tiene como significado reflexionar en base a estas dos condiciones. La primera sugiere que cada habilidad debe ser muy específica y la segunda debe ser una habilidad que no debe confundirse con otras habilidades. Por otro lado, (Sanguino, 1990), también menciona “que la actualización conlleva necesariamente a la idea de lograr un ajuste” (pág. 53). De tal manera, que se pueda entender como un proceso activo, en donde la evolución es una posición importante y necesaria para cumplir con el componente de ajuste.</p>	<p>mejoramiento continuo de los docentes, por lo que se considera que la capacitación y la actualización es un recurso que va a dar soporte y por ende lograr el mejoramiento permanente de los estudiantes.</p>
	<p>El currículo priorizado, aprendizajes básicos, un cambio en el proceso de aprendizaje, reorganizar todos los componentes del hexágono curricular, se trabajó con recursos digitales, currículo con</p>	<p>En el año 2021, el Ministerio de Educación expide el Currículo priorizado con énfasis en competencias comunicacionales, matemáticas, digitales y socioemocionales, el cual tiene el propósito de satisfacer las necesidades de la realidad</p>	<p>Los entrevistados demuestran gran interés en la operatividad del currículo. Comentan y</p>

Contextualización curricular y tecnología educativa	<p>énfasis en competencias, la tecnología, era digital seleccionar los aspectos más relevantes, seleccionar las temáticas, ir incorporando alternativas, y que luego se convirtieran en fortalezas, depende mucho de la realidad y del contexto que esté el docente, incorporando nuevas estrategias, nuevas temáticas, la misma malla curricular, lenguaje, desarrollar todas las habilidades y destreza, el manejo y la adaptación a la tecnología, continuar adaptarla a la parte de la tecnología el manejo de las tics, complemento digital a la matemática, aplicaciones que se le puede aplicar a la enseñanza aprendizaje, cambiando temas pienso que no porque más en la actualidad se sabe que los currículos son super amplios, adaptación a la tecnología pienso que por allí sería.</p>	<p>educativa actual donde es fundamental priorizar aquellas destrezas que permiten el desarrollo de competencias claves para la vida. Las competencias comunicativas son indispensables, tanto para la interacción social, como para la comprensión lectora y la producción de textos, las competencias matemáticas que promueven el pensamiento lógico racional, esencial en la toma de decisiones. También se impulsan las competencias digitales que permiten el desarrollo del pensamiento computacional y el uso responsable de la tecnología y, finalmente, las competencias socioemocionales primordiales en la comprensión, expresión y regulación adecuada de las emociones humanas (Ministerio de Educación, 2021, pág. 5).</p>	<p>dan sugerencias a partir de sus experiencias. Todos están de acuerdo en dar a la tecnología educativa el uso adecuado para fortalecer el aprendizaje y superar los rezagos.</p>
Exploración de conocimientos y competencias	<p>Es el punto de partida, valorar el aprendizaje de sus estudiantes sino también valorar el trabajo que nosotros como docentes venimos haciendo, necesita de una línea base, informe real de aprendizajes, desactivando la brecha que se presentó en ese tiempo de pandemia, identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas, para arrancar cualquier proceso, permite conocer el conocimiento, las habilidades de nuestros</p>	<p>Es prioridad de las instituciones educativas, reflexionar cómo es que podrían moverse a un paradigma de competencias en el que vayan implícitas nuevas formas de enseñar, aprender, evaluar y conducir la práctica docente; en las que el estudiante construya e integre su formación curricular con una salida de egreso más realista (González, 2017).</p>	<p>Es preciso destacar que, el día a día del que hacer en la educación en la institución educativa, permita observar la importancia del refuerzo para desarrollar habilidades que posibiliten al estudiante a</p>

	estudiantes, que hoy más que nunca se le debería dar prioridad a esto, ver en qué nivel hemos avanzado, en qué nivel estamos, los procesos de compensación como son los refuerzos, el rellenar tantos vacíos.		superar las brechas no solo en el aprendizaje relacionado con las asignaturas, si no con el aprendizaje para el desarrollo de destrezas y habilidades en la vida diaria.
--	---	--	--

Tabla 5

## Triangulación - Docentes

CATEGORÍA	TÉCNICAS		
	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
Rezago académico	La deserción de los estudiantes, trajo consigo una crisis tanto económica como educativa, se ha perdido en la educación prácticamente dos años de escolaridad, falta de destrezas de acuerdo al año en los cuales estamos trabajando, muchos de ellos tuvieron que abandonar, gran cantidad con menos aprendizaje, jóvenes con menos habilidades y destrezas para la vida, perjudicará incluso económicamente en sus hogares, éstos sus profesiones, no solamente es académico sino también emocional, estudiantes no lograron el 100% de sus conocimientos, que clases de recuperación	El factor económico y la posición social se relacionan con los altos niveles de rezago, puesto que, a menor cantidad de recursos, menos son las posibilidades de tener a una educación de calidad o incluso simplemente poder acceder al sistema educativo. El autor asevera que el rezago educativo es un fenómeno multifactorial. La falta de atención y seguimiento del alumno puede generar bajo rendimiento escolar, con el potencial de causar una situación de rezago, que de no ser atendida desemboque en abandono escolar. Por tal motivo, cree	Es prioridad de la institución que los docentes tengan un pleno conocimiento de la situación académica de sus estudiantes al retorno a la presencialidad. Tienen muy clara la situación de pérdidas de aprendizaje y el desfase de acuerdo a sus años de escolaridad.

	<p>académica con los estudiantes, 60% de estudiantes que se quedaron a supletorio, no se logró eso igual las destrezas en cada una de las asignaturas, perjudicó muchísimo a la educación que estamos nosotros acostumbrados, el grito desesperado desde sus hogares Y pedían ayuda, las fichas pedagógicas que se les enviaba no era suficiente, hemos visto bastantes cambios, cambios drásticos yo creo que la educación se vio muy afectada, el rezago educativo en especial dentro de Ecuador creo que fue bastante fuerte, no se pudo acaparar al 100% de estudiantes que sigan su educación de forma virtual, nivel elemental no todo va a ser rezago por qué el padre familia vio la manera y los medios como conectarlo su chico al trabajo virtual, básica superior bachillerato, tuvo bastante rezago, básica media no tuvo mayores dificultades en el trabajo virtual y luego lo presencial, la educación en los últimos años ha venido de mal en peor, factores negativos fue la falta de conectividad las dificultades con muchos de los jóvenes, empeoró el rendimiento el conocimiento de los jóvenes, ese fue uno de los factores gravísimos, se acostumbraron al facilismo.</p>	<p>conveniente realizar estrategias con la familia y los integrantes de la institución para reducir su incidencia. (González-Holguín &amp; Arán-Sánchez, 2022).</p>	
<p>Los primeros días fueron de reencuentro con los chicos, pruebas, investigar cuáles eran los niños en cada aula que teníamos la misma dificultad,</p>	<p>El Boletín del Observatorio de la Universidad Nacional de Educación UNAE (2022), proporciona recomendaciones dadas por distintos organismos</p>	<p>Los entrevistados describen las estrategias llevadas a cabo para recuperar</p>	

<p>Adaptación, ambientación y refuerzo</p>	<p>otro taller el cual es el método de los 20 días para leer y escribir, las escuelas buscamos talleres y métodos para que los chicos estén de acuerdo al año en el que están, volvió a tomar muchos temas que eran necesarios porque no podía el docente seguir adelante, se hizo un encuentro con los jóvenes, para hacer una especie de taller, era necesario si es posible pues personalizar inclusive, diagnósticos y con la presencialidad pudo constatar de los niños como estaban, volver a revisar qué temas estaban de manera inconclusa de manera clara y reforzamos cada docente, tratamos de que ya al 100% estén los chicos en la presencia, trabajamos con la mitad del grupo de niños y de forma alternada, se reorganizó estrategias, también los padres de familia muy pendientes de las tareas dirigidas en casa, trabajando con las evaluaciones juegos tecnológicos que ayudaron a reforzar, ya delineadas previamente desde el Ministerio, iniciemos con un proceso de ambientación y refuerzo, proyecto netamente encaminado a una ambientación y a un refuerzo, fue bastante valioso.</p>	<p>internacionales para mitigar la pérdida de aprendizajes, entre las cuales menciona que, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) sugiere la implementación de varias medidas de política educativa. Entre las que se destaca que, las instituciones educativas deban mantenerse abiertas lo máximo posible del período escolar, especialmente en las primeras etapas educativas y en aquellas que atiendan a los estudiantes más desfavorecidos; los países deben reforzar la capacidad de enseñanza digital y a distancia en sus sistemas educativos, para así mantener la enseñanza virtual como complemento; evaluar la pérdida de conocimientos realizando un diagnóstico educativo al respecto; y generar tutorías de refuerzo y apoyo, como la forma más efectiva de recuperar la pérdida de aprendizaje, los programas de estas se deben desarrollar en pequeños grupos y estar dirigidos por docentes y otros profesionales de la educación (Observatorio UNAE, 2022, pág. 26).</p>	<p>el rezago, pero hacen énfasis que para iniciar con la presencialidad tuvieron que atender el aspecto emocional de los estudiantes.</p>
	<p>Empezar desde donde ellos están para poder continuar, adoptar destrezas de los años más debajo de donde estén los estudiantes para poder ser</p>	<p>La Organización de las Naciones Unidas, en relación con las consecuencias ocasionadas por la pandemia en los sistemas educativos, indica la necesidad de</p>	<p>En este punto se puede evidenciar que la institución considera al</p>

Flexibilización curricular

<p>alcanzadas en el año inmediato superior, priorizar al currículo, contextualizar lo que sea necesario para asegurar que la pertinencia de los contenidos vaya de acuerdo a la situación en la que vive cada uno de los establecimientos, empezar desde donde ellos están para poder continuar, adoptar destrezas de los años más debajo de donde estén los estudiantes para poder ser alcanzadas en el año inmediato superior, priorizar al currículo, contextualizar lo que sea necesario para asegurar que la pertinencia de los contenidos vaya de acuerdo a la situación en la que vive cada uno de los establecimientos, el currículo en vez de ser mejor está cada vez para atrás, nuestro proyecto se llama Andrade lee Andrade escribe, esto nosotros lo incrementamos dentro de nuestro currículo de institución, fortalecer las asignaturas que son eje, el ministerio puede hacerlo no especialmente dentro de la carga horaria, horas complementarias que se va a manejar en este año con varios proyectos, el Misterio debe estructurar algo muy claro y de acuerdo un diagnóstico que esté bien elaborado, se maneja un currículo nuevo donde ya no se va hablar de destrezas sino de competencias, el gobierno lo plasma pero no ve la realidad y las necesidades también educativas de infraestructura, dando prioridad a contenidos y nos encaminamos a trabajar destrezas deseables antes que</p>	<p>evitar que la crisis del aprendizaje se convierta en una catástrofe generacional. Pide a los gobiernos dar una re-imagen a la educación y acelerar un cambio positivo de la enseñanza. Las pérdidas de aprendizaje debido al cierre prolongado de escuelas, significa que muchos resultados educativos están en riesgo. Por una serie de razones, no podemos volver al mundo como era antes, necesitamos asegurar que los sistemas educativos sean más flexibles, equitativos e inclusivos. Debemos aprovechar la oportunidad para encontrar nuevas formas de abordar la crisis del aprendizaje y generar un conjunto de soluciones sostenibles. Además, pide que los programas ofrezcan competencias para la empleabilidad: tener plena conciencia de la necesidad de equipar a los jóvenes con las habilidades que demanda el mercado laboral. Esto puede requerir repensar cómo se identifican estas habilidades clave, tanto para los mercados laborales actuales como para los futuros. Garantizar que reciban el apoyo que necesitan requerirá priorizar y acelerar los cambios dentro de la educación y la formación (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020, pág. 19 a 25).</p>	<p>diagnóstico como punto de partida, para iniciar el nuevo ciclo de aprendizaje, es decir que no considera al currículo como un elemento estático, sino que es flexible que se adapta a las necesidades de los estudiantes de acuerdo al contexto y a la necesidad real de sus aprendizajes, además orienta el proceso de enseñanza aprendizaje en base a los lineamientos del nuevo currículo con énfasis en competencias.</p>
---	--	--

	<p>imprescindibles, esenciales para su conocimiento y para la vida.</p>		
<p>Proyección de nivelación y toma de decisiones</p>	<p>Yo pienso que la nivelación es importante, dar continuidad a las destrezas a las Competencias, obtener información en cuánto a saberes en cuánto a destrezas para nosotros poder seguir el proceso de enseñanza aprendizaje, conocer el nivel de logro de destrezas adquiridas y conocer las potencialidades, establecemos metas y acciones para poder superar juntos los rezagos, tomar nuevas estrategias tomar nuevas decisiones y tal vez cambiar lo que no estaba bien para mejorarlo el diagnóstico, el diagnóstico para mí es lo principal porque de ahí se parte para la toma de decisiones, evaluación diagnóstica bien realizada bien ejecutada nos da parámetros puntuales de cómo arrancar o como detenernos también debe ser todavía más concisa más puntual, vemos qué es coherente arrancar o detenernos para reforzar, las juntas académicas o juntas de años son importante saber cómo viene el grupo, diagnosticar informar a todo el grupo estudiantes para coherentemente un trabajo más preciso y más exacto, año, es el punto de partida, aplicar esa evaluación diagnóstica, conocer los antecedentes y las debilidades y fortalezas que</p>	<p>El proceso de nivelación formativa en los estudiantes es una estrategia creada por el (Sistema Nacional de Educación, 2022), en el que se indica la importancia de “Realizar actividades previamente organizadas para que ayuden a los estudiantes a nivelar y equiparar las destrezas formativas, de tal manera que sean desarrolladas por los maestros para alcanzar la propuesta curricular” (Ministerio de Educación, 2022, pág. 4).</p>	<p>Los entrevistados, consideran que el proceso de nivelación es de vital importancia, por lo que ayudaría a mejorar el aprendizaje en áreas que los alumnos realmente necesitan y que le sirva como refuerzo para fortalecer el desarrollo de las habilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>

tienen cada uno de nuestros jóvenes.		
--------------------------------------	--	--

## Discusión De Resultados

Llevamos a cabo un estudio con el propósito de identificar las estrategias gerenciales que desarrolló la Unidad Educativa José Julián Andrade, con el fin de atender el rezago académico a causa de la educación remota durante la pandemia del Covid-19. Así también, para conocer cuáles son las necesidades pedagógicas de los docentes y estudiantes en el retorno a las clases presenciales y superar el rezago académico.

La investigación encontró que, las estrategias realizadas fueron adecuadas y contribuyeron a solventar la situación emergente, que se ocasionó al retornar a la escuela. Se pudo apreciar que, tanto directivos como docentes demostraron un gran compromiso para que el regreso a la presencialidad se desarrollará de la manera óptima. Por otro lado, se logró saber que los estudiantes presentaron dificultades en los ámbitos afectivo-emocional y académico. De igual forma, se conoció que los docentes consideran necesario dar un cambio profundo en varios aspectos del currículo porque así lo amerita la nueva normalidad. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes expresados en las siguientes categorías y variables.

**Adaptación, Ambientación y Refuerzo.** En esta categoría se incluyen las respuestas de los entrevistados sobre las estrategias llevadas a cabo en el retorno a clases y cómo enfrentaron el rezago académico. En sus relatos, enfatizan que para iniciar con la presencialidad tuvieron que atender el aspecto emocional de los estudiantes, así lo expresan algunos de los docentes: *“los primeros días fueron de reencuentro con los chicos;.. Nos pidieron que iniciemos con un proceso de ambientación y refuerzo, elaborar un proyecto netamente encaminado a una ambientación y a un refuerzo, fue bastante valioso”*.

Esto se relaciona con lo dicho por la UNESCO y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el documento “Apoyar a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela” (2020) sobre las medidas a tomar por las escuelas tras la COVID-19, indican que deben tener en consideración el impacto psicológico y socioemocional de la pandemia en todos los alumnos, los docentes y el personal de apoyo a la educación (UNESCO; OIT, 2020).

Una de las docentes entrevistadas, comparte cómo realizó el refuerzo académico a sus estudiantes al volver a la presencialidad: *con los diagnósticos y con la presencialidad se pudo constatar de los niños como estaban, tuvimos que volver a revisar qué temas estaban de manera inconclusa de manera clara y reforzamos, trabajamos con la mitad del grupo de niños y de forma alternada, se reorganizó estrategias*. Lo expuesto por esta maestra evidencia la pérdida de conocimientos que se produjeron en el confinamiento, sobre ello, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) sugiere la implementación de varias medidas de política educativa, como realizar un diagnóstico educativo al respecto; y organizar tutorías de refuerzo y apoyo, como la estrategia más efectiva de recuperar la pérdida de aprendizaje, estas se deben desarrollar en pequeños grupos y estar dirigidos por docentes y otros profesionales de la educación (Observatorio UNAE, 2022).

**Rezago Académico.** En esta categoría se presenta la información proporcionada por los directivos y docentes entrevistados, quienes explican la situación académica de sus estudiantes al retorno a la presencialidad. Tienen muy clara la situación de las pérdidas de aprendizaje y el desfase de acuerdo con sus años de escolaridad, como lo explica este entrevistado: *se ha perdido en la educación prácticamente dos años de escolaridad, falta de destrezas (en los estudiantes) de acuerdo al año en los cuales estamos trabajando*. Al respecto, el Observatorio de la Universidad Nacional de Educación (UNAE) proporciona datos de las pérdidas de aprendizaje, los cuales se han obtenido a partir de las herramientas de simulación Learning Adjusted Years of Schooling (LAYS), versión 6.0, del Banco Mundial,

que permiten calcular datos reales asociados a las principales consecuencias del cierre de las escuelas sobre los aprendizajes deseables y la pérdida de años de escolaridad, ajustados por la calidad del aprendizaje. Los resultados obtenidos develan que las pérdidas de aprendizaje en América Latina y el Caribe corresponderían a un promedio de 1,3 años de escolaridad, con diferencias marcadas entre los países de la región (Observatorio UNAE, 2022).

En el momento cuantitativo resulta interesante revisar la variable Estrategias Gerenciales y dentro de ella los indicadores: Capacitación Docente y Uso de TIC y conectividad.

**Capacitación Docente.** Se consultó a los encuestados si han tenido capacitación para hacer frente al rezago pos pandemia. La respuesta fue afirmativa en el 50% de los directivos y el 60% de los docentes. También se les preguntó, qué aspecto consideraban el más urgente y necesario en la capacitación. El 100% de los docentes y el 66,7 % de los directivos señalaron el tema: Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.

Del análisis realizado, se desprende que, la capacitación y la actualización de los maestros es fundamental en el proceso educativo, tal como lo menciona en sus concepciones, (Sanguino, 1990), la capacitación significa “desarrollar y fomentar la aptitud para la realización de una tarea” (pág. 53). Por ello, la tarea puede ser intelectual o motriz; y tiene como significado reflexionar en base a estas dos condiciones. La primera sugiere que cada habilidad debe ser muy específica y la segunda debe ser una habilidad que no debe confundirse con otras habilidades.

Por otro lado, el mencionado autor, también menciona “que la actualización conlleva necesariamente a la idea de lograr un ajuste” (pág. 53). De tal manera, que se pueda entender como un proceso activo, en donde la evolución es una posición importante y necesaria para cumplir con el componente de ajuste.

**Uso de TIC y Conectividad.** En este indicador se presentan los resultados de la pregunta sobre la utilidad de las herramientas tecnológicas como un recurso de apoyo para mejorar el aprendizaje y la recuperación del rezago académico. Se les consultó a los participantes, cuál es el aspecto principal para considerar por la Institución Educativa para que todos los estudiantes puedan beneficiarse del uso de las TIC y la conectividad. El 40% de los docentes y el 33,3 % de los directivos señalaron: Mejorar las habilidades docentes en las prácticas pedagógicas para el uso de la TIC. Mientras que el 66,7% de los directivos y el 40% docentes indicaron la Inversión en infraestructura digital. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2020), indica que es fundamental que los maestros y las comunidades estén mejor preparados y apoyados para garantizar un aprendizaje equitativo e inclusivo, dentro y fuera de las aulas. Más importante que capacitar a los docentes en habilidades TIC, es asegurar que tengan la capacidad de evaluación y posean habilidades pedagógicas para conocer a los estudiantes e implementar los planes de estudio acelerados y las estrategias de aprendizaje diferenciado que probablemente surja en el regreso a la escuela. Las soluciones digitales necesitan contenido relevante, modelos de instrucción adecuados, prácticas de enseñanza efectivas y un entorno de aprendizaje de apoyo (Grupo de la Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020).

### **Propuesta**

#### **Estrategias Gerenciales para la Atención del Rezago Académico.**

##### ***Propósito.***

Desarrollar Estrategias Gerenciales, para la mejora del rezago académico en tiempo de pos pandemia en la Unidad educativa “José Julián Andrade”.

##### ***Justificación.***

La necesidad de plantear alternativas que presenten una solución al rezago académico, causado por la pandemia en los estudiantes de todo el sistema educativo del Ecuador, ha llevado a realizar la presente investigación sobre este tema desde las estrategias gerenciales, como componente de la gestión educativa.

Es pertinente destacar que, la responsabilidad de esta situación educativa no está sólo en las diferentes instituciones, y en la regulación de los procesos administrativos y académicos, sino, ante todo, en atender a los estudiantes mediante una educación de calidad y calidez, que garantice la inclusión de todos y de todas en el proceso de aprendizaje, prestando atención aquellos que presentan rezagos mucho más marcados.

Bajo este contexto, se devuelve la unidad educativa “José Julián Andrade”, ubicada en el cantón Montufar, provincia del Carchi, Ecuador, institución en la cual se realizó el estudio diagnóstico para determinar las estrategias gerenciales que han adoptado durante y posterior de la pandemia, con miras a identificar sus fortalezas y debilidades en el acompañamiento a estudiantes y docentes, para atender estas condiciones de rezago.

En consecuencia, de la investigación teórica realizada por las autoras, y por los hallazgos en datos numéricos y rasgos cualitativos que se desprenden de las técnicas de la investigación utilizadas, se plantean estrategias gerenciales para atender los rezagos de aprendizaje en los estudiantes y garantizar una educación equitativa, democrática, justa e inclusiva; con el acompañamiento constante de docentes en el proceso de aprendizaje y del equipo directivo al colectivo pedagógico de la institución.

## **Estructura de la Propuesta**

### ***Objetivos***

**Objetivo General.** Proponer Estrategias Gerenciales para atender los rezagos de aprendizaje, en los estudiantes de la Unidad Educativa “José Julián Andrade”

**Objetivos Específicos.**

- Determinar las características que sustentan las estrategias gerenciales, en cuanto a su validez, pertinencia y aplicabilidad.
- Especificar de manera descriptiva los componentes de las estrategias gerenciales para su adecuada comprensión y aplicabilidad en la institución educativa.

**Tabla 6**

**Características de las estrategias gerenciales.**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
<b>Flexibilidad</b>	Las estrategias deben ser lo suficientemente flexibles para que puedan adaptarse a las diferentes necesidades de los estudiantes, en cuanto a sus condiciones académicas y en los diferentes subniveles por los que transitan en su vida estudiantil.
<b>Contextualización</b>	Las estrategias deben estar acordes a la situación de los estudiantes, al acceso a los recursos didácticos, accesibilidad de internet, y sobre todo a las condiciones específicas de rezago académico en casos particulares
<b>Aplicabilidad</b>	Todo lo planteado como estrategias para superar los rezagos académicos de los estudiantes, deben responder a la factibilidad de la situación contextual que permita la aplicabilidad de estas.
<b>Pertinencia</b>	Las estrategias planteadas cumplen con el objetivo de atender las necesidades de los estudiantes en su proceso de aprendizaje con

<p>calidad y calidez, que les permita desarrollar destrezas, habilidades y competencias útiles para la vida.</p>
--

Con el fin de representar las características de las estrategias gerenciales propuestas, seguidamente en el gráfico 3, se describen las mismas.

**Figura 2**



### ***Rol del Docente en la Nueva Propuesta Post Pandemia.***

En este contexto pos pandemia, se plantea en la propuesta el Rol del Docente (Fuentes, 2011):

1. El principal objetivo del trabajo docente se centrará en fortalecer las competencias socio – emocionales, como punto de partida para desarrollar aprendizajes duraderos y evitar los rezagos académicos en los estudiantes.

2. Mediador de aprendizajes significativos y funcionales, potenciando las habilidades del pensamiento de forma reflexiva, crítica y creativa.
3. Investigador técnico, crítico de la realidad educativa del país, aplicando procesos cuantitativos-cualitativos con eficiencia científica.
4. Innovador constante en cuanto a los procedimientos y técnicas que utiliza en el proceso de enseñanza – aprendizaje, en procura de superar los rezagos de aprendizaje con apoyo de las TIC.
5. Gestor de la educación de calidad e inclusiva en función de procesos investigativos, con liderazgo y visión de futuro.
6. Evaluador de logros en el proceso de enseñanza aprendizaje en el ámbito institucional, antes que, de contenidos, en procura de garantizar que todos los estudiantes tengan el éxito educativo, evitando de este modo, el rezago académico
7. Promotor de la participación comunitaria, liderando procesos de integración y consensos con respeto, solidaridad y equidad, haciendo que la familia participe en el proceso de enseñanza aprendizaje.
8. Generador de su desempeño profesional, ético, con valores y principios de convivencia pacífica y práctica de los derechos humanos a favor de la comunidad educativa.

## Estrategias Gerenciales para la Mejora del Rezago Académico

Tabla 7

**Estrategia 1: Desarrollo de competencias digitales que incluye capacitación a los docentes en recursos digitales en línea y la implementación de un plan de acompañamiento a los estudiantes, en entornos virtuales de aprendizaje.**

Objetivo	Actividades Implementación	Metodología	Recursos	Tiempo	Resultado esperado
Brindar apoyo a estudiantes y familias mediante recursos digitales para las tareas escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal docente.</li> <li>• Diseño de recursos digitales por los docentes</li> <li>• Talleres de formación con los estudiantes en las horas de computación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos digitales creados por docentes tales como: Educa Play, Genially, Canva, Quiziz para actividades dinámicas en clase y actividades interactivas en casa.</li> </ul>	<p><b>MATERIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>• Material de oficina</li> </ul> <p><b>ECONÓMICOS</b></p> <p>\$100 para material</p>	Septiembre y octubre	Estudiantes consolidan y refuerzan el aprendizaje mediante recursos digitales interactivos, que generan mayor interés en el desarrollo de habilidades computacionales.

Tabla 8

<b>Estrategia 2: Plan de asesoramiento a docentes mediante un cronograma continuo de observaciones áulicas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades Implementación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado esperado</b>
Asesorar el trabajo docente para fortalecer sus competencias pedagógicas y así atender las necesidades individuales de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la Matriz de observación áulica</li> <li>• Cronograma de visitas áulicas</li> <li>• Reunión con los docentes luego de la observación de la clase.</li> <li>• Plan de acompañamiento</li> </ul>	Se implementa el plan de acompañamiento institucional en base al numeral 5 del Art. 45 del Reglamento a la LOEI, en cuanto las competencias de Vicerrectorado y al eje de acción que se define en el modelo de funcionamiento del DECE	<b>MATERIALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de oficina</li> <li>• Fichas de observación</li> <li>• Computador</li> </ul>	Octubre 2022  Julio 2023	Se mejora la práctica docente con atención a estudiantes que requieren mayor acompañamiento en base a sus rezagos de académicos.

	con apoyo del DECE y Vicerrectorado.				
--	---	--	--	--	--

**Tabla 9**

**Estrategia 3: Plan de acompañamiento en competencias socioemocionales, para atender a niños, niñas y adolescentes en el desarrollo de habilidades, actitudes, valores y principios que les ayuden a superar los rezagos de aprendizaje.** (Ministerio de Educación, 2021).

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades Implementación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado esperado</b>
Fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, como parte de una educación integral de calidad y calidez, contribuyendo al bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodo de adaptación durante las dos primeras semanas que incluyen actividades lúdicas, culturales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se planifica el periodo de adaptación en cada comisión técnico-pedagógica.</li> <li>Se diseña el cronograma y el</li> </ul>	<p><b>MATERIALES:</b></p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Material de oficina</p> <p><b>ECONÓMICOS:</b></p> <p>\$100</p>	<p>Octubre 2022</p> <p>Julio 2023</p>	Las y los estudiantes fortalecen sus competencias socioemocionales.

<p>socioemocional de las y los estudiantes.</p>	<p>deportivas y sociales como parte de la formación integral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres del programa educando en familia con las madres, padres y representantes legales de los estudiantes.</li> <li>• Creación de contenido digital, videos, audio,</li> </ul>	<p>plan de contenidos con apoyo del DECE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organizan grupos de trabajo de los estudiantes por subniveles, con apoyo de los responsables de las TICS</li> </ul>			
---	---	---	--	--	--

	podcast, para el desarrollo socioemocional				
--	--	--	--	--	--

**Tabla 10****Estrategia 4: Diseño de proyectos interdisciplinarios Institucionales, desde el Nivel de Preparatoria hasta el nivel de Bachillerato**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades Implementación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado esperado</b>
Incorporar en el currículo priorizado los proyectos interdisciplinarios institucionales, atendiendo al principio de autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de los proyectos de las diferentes áreas en las comisiones técnico-pedagógicas.</li> <li>Presentación y aprobación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proyectos interdisciplinarios se los diseña de acuerdo con la naturaleza de cada área.</li> <li>Considerando el número de</li> </ul>	<b>MATERIALES:</b>  Proyector  Computador  Material de oficina	Octubre 2022  Julio 2023	Los estudiantes mejoran el aprendizaje de las asignaturas de manera interdisciplinar mediante el

pedagógica de la Institución.	los proyectos en la Junta Académica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de              los proyectos              interdisciplinarias              en cada subnivel.</li> </ul>	horas complementarias para cada asignatura y en atención a las necesidades e intereses de los estudiantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• La              metodología              sugerida en este              caso es el ABP,              aprendizaje              basado en              proyectos y la              clase invertida</li> </ul>			desarrollo de proyectos.
----------------------------------	---	---	--	--	-----------------------------

Tabla 11

**Estrategia 5: Programa de refuerzo pedagógico para estudiantes con rezago académico, dentro de las horas complementarias que se describen en el acuerdo ministerial MINEDUC 011-22**

Objetivo	Actividades Implementación	Metodología	Recursos	Tiempo	Resultado esperado
Superar los rezagos de aprendizaje mediante las tutorías de acompañamiento dirigidas por los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de orientación y refuerzo en la carga horaria del docente las horas de refuerzo pedagógico.</li> <li>• Incorporación en la planificación micro curricular</li> </ul>	En cada comisión técnico-pedagógica se planifica las actividades de refuerzo, en base a la evaluación diagnóstica de cada grado o paralelo, planificando actividades formativas para	<b>MATERIALES</b> Materiales de oficina computador	Octubre2022 Julio 2023	Los estudiantes con dificultades de aprendizaje causados por el periodo de pandemia, por situación de vulnerabilidad, por discapacidad u otros factores; reciben acompañamiento

	del docente las actividades de refuerzo.	estudiantes con rezagos de aprendizajes.			constante por parte de sus docentes.
--	--	--	--	--	--------------------------------------

Tabla 12

**Estrategia 6: Implementación del componente de autoevaluación, como parte de la evaluación formativa para estudiantes y docentes**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades Implementación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado esperado</b>
Reflexionar sobre la práctica docente por parte del colectivo pedagógico y el ejercicio de metacognición en la autorregulación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentros reflexivos y ocasionales mediante círculos de estudio</li> <li>Elaboración del Plan autoevaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar diversas estrategias didácticas de registro (cuadernos de campo, bitácoras de aprendizaje, fotografía,</li> </ul>	MATERIALES Materiales de oficina computador	Octubre 2022 Julio 2023	Estudiantes y docentes conscientes de sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su rol en el proceso educativo, como elemento para identificar las áreas de

<p>los aprendizajes de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización del Plan con la comunidad educativa.</li> <li>• Considerar a la autoevaluación como un insumo más en la evaluación formativa de estudiantes que los lleve al ejercicio de la metacognición.</li> <li>• Establecer a la autoevaluación</li> </ul>	<p>audiovisual, audio, etc.) como herramientas de reflexión y análisis con los docentes, sobre sus prácticas de aulas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar herramientas sencillas de recolección de datos (guías de observación estructurada, guía de aspectos</li> </ul>			<p>mejora y superar dificultades de aprendizaje.</p>
--	---	--	--	--	--

	<p>docente como ejercicio de la propia práctica pedagógica con fines de mejora.</p>	<p>y preguntas para entrevistas focalizadas, etc.), sobre las principales causas del rezago en los aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guiar procesos de autoevaluación con los docentes, en relación con sus prácticas de aula.</li></ul>			
--	---	---	--	--	--

## **Factibilidad**

### ***Factibilidad Técnica***

La Presente propuesta es factible de llevar adelante, por cuanto en el levantamiento diagnóstico realizado en la institución, tanto el equipo directivo como el personal docente han mostrado su predisposición y apertura para acoger las recomendaciones y sugerencias que se desprenden de la investigación realizada.

### ***Factibilidad Económica***

La implementación de las estrategias gerenciales no implica la erogación de grandes recursos económicos que limiten su ejecución.

## **Recursos**

### ***Humanos***

- Equipo investigador
- Equipo directivo
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de familia

### ***Materiales***

- Fichas de observación áulica
- Hojas
- Computador
- Proyector

- Material de oficina
- Registros de asistencia

### ***Económicos***

- \$ 200 material de oficina y papelería

### **Impactos**

#### ***Impacto Académico***

La presente propuesta, generará condiciones de equidad y justicia en el proceso de aprendizaje de todos los estudiantes, bajo el principio de inclusión, que garantice una educación de calidad y calidez, que permita superar los rezagos de aprendizaje lo que impactará de manera positiva en las condiciones académicas de toda la institución.

#### ***Impacto Social***

Al atender las necesidades de rezagos académicos de los estudiantes, se está contribuyendo de forma efectiva para una mejor calidad de vida, de manera principal el de sus familias, como principal núcleo de las relaciones interpersonales y por ende en mejorar las condiciones sociales del contexto en el que ellos se desenvuelven.

## Estrategia para la Aplicación de la Propuesta

Tabla 13

Sistema de tarea	Responsable	Tiempo		Evaluación				
		Inicio	Fin	Medios	Personas involucradas	Nivel de acompañamiento	Seguimiento	Medios de Verificación
Entrega de la propuesta a la Institución	Equipo investigador	Setiembre 2022	Octubre 2023	Documento impreso y digital	Equipo investigador Equipo directivo de la Institución	Equipo directivo	Junta Académica	Acta de entrega recepción de la propuesta por parte del equipo investigador
<b>Socialización de la propuesta con la comunidad educativa</b>	Equipo directivo	Setiembre 2022	Octubre 2022	Convocatorias	Equipo directivo Estudiantes Docentes	Equipo directivo	Junta Académica	Registro de asistencia a los talleres

<b>Implementación de la propuesta</b>	Equipo directivo Junta Académica	Octubre del 2022	Julio 2023	Observación n áulica	Directivos Junta Académica Docentes	Rector Vicerrector	Comisiones Técnico Pedagógicas	Fichas de observación aúllica
---------------------------------------	-------------------------------------	------------------	------------	-------------------------	---	-----------------------	--------------------------------------	----------------------------------

### Referencias

- BANCO MUNDIAL. (13 de Abril de 2020). Se debe evitar aplanar la curva de la educación – Posibles escenarios de pérdida en los aprendizajes durante el cierre de escuelas. *Publicado en Education for Global Development*.
- Barriga, E. (2019). La educación inclusiva y sus nexos con la perspectiva de género en la cultura popular contemporánea. *Revista de Educación Inclusiva*, 120-132.
- Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Universidad San Ignacio de Loyola*.  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Duran, S., Crissien, J., Virviescas, J., & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Espacios*, 24.
- Educación, M. d. (Enero de 2015). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Ministerio de Educación Web site: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Fuertes, I. (2011). Modelo Educativo para la Unidad Educativa José Julián Andrade.
- García Hernández, M., Martínez Garrido, C., Martín Martín, N., & Sánchez Gómez, L. (2006). La entrevista. *Universidad Autónoma de Madrid*, 1-20.  
[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf?f](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?f)

- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 206-218.
- González, R. (2017). Exploracion De Planes De Estudios De Escuelas De Derecho. *Academia Revista sobre enseñanza del derecho*, 129-152.
- González-Holguín, A., & Arán-Sánchez, A. (2022). El rezago educativo y el abandono escolar: experiencias de docentes. (158), 111-127.  
<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5532/4771>
- Grupo de la Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (2020). *Informe de políticas: Educación durante la COVID-19 y más allá*. <https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-educacion-durante-la-covid-19-y-mas-alla>
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (2020). *Informe de políticas: Educación durante la COVID-19 y más allá*. Naciones Unidas.
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable. (aGOSTO de 2020). *NACIONES UNIDAS*.  
<https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-educacion-durante-la-covid-19-y-mas-alla>
- Haeck, C., & Lefebvre. (Mayo de 2020). Inequalities in Education across Canada : Lessons for the Pandemic. *Research Group on Human Capital Working Paper Series*. Canadá.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta Edición)*. McGraw-Hill.

- Lara, F. (2009). Investigación cuantitativa. San José, Costa Rica: Universidad latinoamericana de Ciencia y Tecnología. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55221666/239\\_investigacion\\_cuantitativa-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659395701&Signature=hScidHovqTAC5FWynJsdfh6~hxXtcWuGsReEdMcej0ux~SPUBw7xMbZr-77IBN05IQLSupY15PbP~ZeGYdqba7dyCGvLGlbctUJBBzV81uoB1982qBoJdIMUTFFO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55221666/239_investigacion_cuantitativa-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659395701&Signature=hScidHovqTAC5FWynJsdfh6~hxXtcWuGsReEdMcej0ux~SPUBw7xMbZr-77IBN05IQLSupY15PbP~ZeGYdqba7dyCGvLGlbctUJBBzV81uoB1982qBoJdIMUTFFO)
- Magno, A., & Arroba, Á. (22 de Marzo de 2021). Refuerzo académico y rezago escolar en estudiantes de educación básica superior. *Polo de conocimiento*.
- Manota, M., & Melendro, M. (2016). Clima de aula y buenas prácticas docentes con adolescentes vulnerables : más allá de los contenidos académicos. *Redined*, 55-74.  
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/218899>
- Márquez, A., Tovar, G., & Hernández, A. (Marzo de 2020). Cambios de paradigmas en la educación básica como consecuencia de la pandemia Sars-CoV-2. México.
- Ministerio de Educación. (Enero de 2021). Currículo Priorizado con Énfasis en Competencias Comunicacionales, Matemáticas, Digitales y Sociemocionales. Quito.
- Ministerio de Educación. (2022). Estrategias de Nivelación Formativa.
- Ministerio de Educación. (2022). *FUTUROS DE LA EDUCACION*. <https://educacion.gob.ec/futuros-de-la-educacion/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Manual para la Implementación de los Estándares .  
Ministerio de Educación Sitio Web: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.

Observatorio UNAE. (Mayo de 2022). Las consecuencias educativas de la pandemia. *Boletín No. 1*, 37.

ONU. (Enero de 2018). *Naciones Unidas*. Naciones Unidas Web Site:

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155.4>

Oriana, M., Gallego, D., & y Henao, A. (9 de Diciembre de 2019). Estrategias gerenciales educativas, para liderar la escuela en una pandemia. *Universidad Católica de Manizales*. Manizales.

Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Dialogo de Saberes*, 187-200.

Pérez Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. La Muralla.

Pérez-Anchundia, E. (2020). Desigualdad y rezago. El sistema educativo mexicano al desnudo frente a la pandemia del COVID-19. *Entramados*, 36-41.

Sanguino, S. (1990). UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE COMO MEDIO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA. *Educación y Ciencia*, 1(1).

<http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/12/pdf>

Sanz, R., & López, E. (2021). Aprendizajes educativos como consecuencia de la pandemia COVID-19.

¿Qué papel debe jugar la escuela en el nuevo escenario mundial? *Revista Complutense de Educación* ISSN: 1988-2793 <https://dx.doi.org/10.5209/rced.73928>.

Suárez, H. (2001). *Rezago educativo y desigualdad en el estado de Morelos*. México: Librero-editor.

UNESCO. (1999). *Biblioteca Digital*. Biblioteca Digital Web site:

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740\\_spa?posInSet=2&queryId=93f1872f-b82e-4599-bd7a-80fef6140043](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740_spa?posInSet=2&queryId=93f1872f-b82e-4599-bd7a-80fef6140043)

UNESCO. (2020). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Web site:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717/PDF/373717eng.pdf.multi>.

UNESCO; OIT. (2020). *Apoyar a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela*.

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373479\\_spa?posInSet=1&queryId=600e66dc-ec9e-4fe0-90b6-33b9914db303](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373479_spa?posInSet=1&queryId=600e66dc-ec9e-4fe0-90b6-33b9914db303)

Unicef. (Noviembre de 2021). [https://www.unicef.org/ecuador/sites/unicef.org.ecuador/files/2022-01/Monitoreo\\_SE\\_3era\\_toma\\_nov\\_2021.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/sites/unicef.org.ecuador/files/2022-01/Monitoreo_SE_3era_toma_nov_2021.pdf)

Vera Chang, J., Castaño Oliva, R., & Torres navarrete, Y. (2018). *Fundamentos de la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Grupo Compás.

## Anexos

## Anexo A

## Cuadro de variables

## Cuadro Operacionalización de variables (cuantitativa)

**Título:** Estrategias Gerenciales para la atención del rezago académico en tiempo de pos pandemia:

Propuesta dirigida a la Unidad Educativa José Julián Andrade.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategias Gerenciales	Gestión pedagógica y académica	Planes Institucionales  Estrategias académicas pos pandemia	<p>1. ¿La Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia? a) Si b) No</p> <p>2. ¿La Unidad Educativa planifica estrategias para la atención del rezago académico en la pos pandemia? a) Si b) No c) Parcialmente</p> <p>3. ¿Las estrategias gerenciales tomadas por la institución para la atención del rezago académico cumplen con el objetivo planteado? a) Si b) No c) Parcialmente</p> <p>4. Para hacer frente al rezago académico producto de la pandemia Covid 19, ¿se ha realizado capacitación docente? a) Si b) No</p>

		<p>Capacitación docente</p>	<p>5. ¿Cuál de estos aspectos, considera usted, que debería abordar la capacitación docente por ser el más urgente y necesario?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.</li> <li>b) Uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.</li> </ul> <p>6. ¿Cuál de estas alternativas considera usted que sería necesario fortalecer en el personal docente para el desarrollo de la enseñanza pos pandemia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacitación</li> <li>b) Motivación</li> <li>c) Incentivos</li> </ul> <p>7. Desde su perspectiva señale ¿cuáles son las debilidades que tiene la institución para mejorar el rezago académico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de apoyo familiar de los estudiantes</li> <li>b) Escaso material didáctico</li> <li>c) Insuficientes recursos tecnológicos y conectividad</li> <li>d) Otros, especifique cuál</li> </ul> <p>8. Señale cuáles son las fortalezas más relevantes que tiene la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Infraestructura óptima</li> <li>b) Presencia del DECE</li> <li>c) Los docentes poseen el material de trabajo para la atención de estudiantes con rezago académico.</li> <li>d) Otros, especifique cuál</li> </ul>
		<p>Debilidades</p>	
	<p>Gestión Administrativa: Recursos y servicios</p>	<p>Fortalezas</p>	



			<p>b) Sí, pero de forma superficial</p> <p>c) No se están recuperando</p> <p>d) No sabe</p> <p>13. ¿Cuál de estas causas considera usted que es la más frecuente para que se de el abandono escolar e incrementa el rezago académico?</p> <p>a) Bajo rendimiento escolar</p> <p>b) Escasos recursos económicos</p> <p>c) Desestructura familiar</p> <p>d) Bulling</p> <p>e) Problemas de salud</p> <p>f) Otros, especifique cuál.</p> <p>14. ¿Considera usted que la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación cumple con el objetivo de identificar las necesidades de retroalimentación y desarrollar las habilidades que deben alcanzar los estudiantes para continuar con la propuesta curricular?</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p> <p>c) A veces</p>
	Nivelación formativa reglamentaria	Abandono escolar	
		Diagnóstico Planificación Resultados Objetivos	

## **Anexo B**

### **Formulario**

La aplicación de la encuesta se la hizo en línea, para lo cual se diseñó el formulario en Google forms, el mismo que contiene los ítems que se desprenden de los elementos que se describen en el cuadro de operacionalización de variables:

- Variables

- Dimensiones

- Indicadores

Ítems

El formulario se envió tanto a Directivos como a Docentes de la UE “José Julián Andrade” con el siguiente link.

DIRECTIVOS

<https://forms.gle/s9KvAs3C2qND4syFA>

DOCENTES:

<https://forms.gle/c2R3KSHCiPG9fues8>

## PREGUNTAS RUTA CUANTITATIVA



### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA A DIRECTIVOS

El presente cuestionario tiene como propósito, conocer su opinión sobre la mejora del rezago académico en tiempo de pos pandemia. Esta información será utilizada con fines académicos para elaborar una propuesta de Estrategias Gerenciales dirigida a la Unidad Educativa José Julián Andrade, de la ciudad de San Gabriel, en la provincia del Carchi. Misma que servirá para la obtención del Master en Liderazgo Educativo.

1. ¿La Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia?
  - a) Si
  - b) No
  
2. ¿La Unidad Educativa planifica estrategias para la atención del rezago académico en la pos pandemia?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Parcialmente
  
3. ¿Las estrategias gerenciales tomadas por la institución para la atención del rezago académico cumplen con el objetivo planteado?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Parcialmente

4. Para hacer frente al rezago académico producto de la pandemia Covid 19, ¿se ha realizado capacitación docente?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿Cuál de estos aspectos, considera usted, que debería abordar la capacitación docente por ser el más urgente y necesario?
  - a) Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.
  - b) Uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.
  
6. ¿Cuál de estas alternativas considera usted que sería necesario fortalecer en el personal docente para el desarrollo de la enseñanza pos pandemia?
  - a) Capacitación
  - b) Motivación
  - c) Incentivos
  
7. Desde su perspectiva señale ¿cuáles son las debilidades que tiene la institución para mejorar el rezago académico?
  - a) Falta de apoyo familiar de los estudiantes
  - b) Escaso material didáctico
  - c) Insuficientes recursos tecnológicos y conectividad
  - d) Otros, especifique cuál
  
8. Señale cuáles son las fortalezas más relevantes que tiene la entidad
  - a) Infraestructura óptima
  - b) Presencia del DECE

- c) Los docentes poseen el material de trabajo para la atención de estudiantes con rezago académico.
  - d) Otros, especifique cuál
9. La tecnología es un recurso de apoyo para mejorar el aprendizaje y la recuperación del rezago académico, según su opinión, ¿cuál es el aspecto principal a ser considerado por la Institución Educativa para que todos los estudiantes puedan beneficiarse del uso de las TIC y la conectividad?
- a) Alfabetización digital
  - b) Inversión en infraestructura digital
  - c) Disponibilidad de materiales de aprendizaje.
  - d) Mejorar las habilidades docentes en las prácticas pedagógicas para el uso de la TIC.
10. ¿Considera usted que el aprendizaje híbrido en pos pandemia podría permitir que el sistema educativo sea más efectivo y eficiente para atender problemas como el rezago académico?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) No sabe
11. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de rezago académico observa con más frecuencia en sus estudiantes?
- a) Apatía
  - b) Falta de atención
  - c) Bajo rendimiento
  - d) Ausentismo
  - e) Pérdida de aprendizajes

12. ¿Considera usted que en las clases presenciales se están recuperando las pérdidas de aprendizaje ocasionadas durante la educación remota?
- a) Sí, de forma eficaz
  - b) Sí, pero de forma superficial
  - c) No se están recuperando
  - d) No sabe
13. ¿Cuál de estas causas considera usted que es la más frecuente para que se dé el abandono escolar e incrementa el rezago académico?
- a) Bajo rendimiento escolar
  - b) Escasos recursos económicos
  - c) Desestructura familiar
  - d) Bulling
  - e) Problemas de salud
  - f) Otros, especifique cuál.
14. ¿Considera usted que la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación cumple con el objetivo de identificar las necesidades de retroalimentación y desarrollar las habilidades que deben alcanzar los estudiantes para continuar con la propuesta curricular?
- a) Si
  - b) No
  - c) A veces



### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA A DOCENTES

El presente cuestionario tiene como propósito, conocer su opinión sobre la mejora del rezago académico en tiempo de pos pandemia. Esta información será utilizada con fines académicos para elaborar una propuesta de Estrategias Gerenciales dirigida a la Unidad Educativa José Julián Andrade, de la ciudad de San Gabriel, en la provincia del Carchi. Mismo que servirá para la obtención del Master en Liderazgo Educativo.

1. ¿La Unidad Educativa cuenta con una planeación estratégica para atender el rezago académico pos pandemia?
  - c) Si
  - d) No
  
2. ¿La Unidad Educativa elaboró estrategias para la atención del rezago académico en la pos pandemia?
  - d) Si
  - e) No
  - f) Parcialmente
  
3. ¿Las estrategias gerenciales tomadas por la institución para la atención del rezago académico cumplen con el objetivo planteado?
  - d) Si
  - e) No
  - f) Parcialmente

4. Para hacer frente al rezago académico producto de la pandemia Covid 19, ¿se ha realizado capacitación docente?
  - a) Si
  - b) No
5. ¿Cuál de estos aspectos, considera usted, que debería abordar la capacitación docente por ser el más urgente y necesario?
  - a) Habilidades pedagógicas para elaborar planes de estudio y estrategias de aprendizaje acordes a la nueva normalidad.
  - b) Uso exitoso y seguro de la tecnología para el aprendizaje.
6. ¿Cuál de estas alternativas considera usted que sería necesario fortalecer en el personal docente para el desarrollo de la enseñanza pos pandemia?
  - d) Capacitación
  - e) Motivación
  - f) Incentivos
7. Desde su perspectiva señale ¿cuáles son las debilidades que tiene la institución para mejorar el rezago académico?
  - e) Falta de apoyo familiar de los estudiantes
  - f) Escaso material didáctico
  - g) Insuficientes recursos tecnológicos y conectividad
  - h) Otros, especifique cuál
8. Señale cuáles son las fortalezas más relevantes que tiene la entidad
  - g) Infraestructura óptima
  - h) Presencia del DECE

- i) Los docentes poseen el material de trabajo para la atención de estudiantes con rezago académico.
  - j) Otros, especifique cuál
9. La tecnología es un recurso de apoyo para mejorar el aprendizaje y la recuperación del rezago académico, según su opinión, ¿cuál es el aspecto principal a ser considerado por la Institución Educativa para que todos los estudiantes puedan beneficiarse del uso de las TIC y la conectividad?
- e) Alfabetización digital
  - f) Inversión en infraestructura digital
  - g) Disponibilidad de materiales de aprendizaje.
  - h) Mejorar las habilidades docentes en las prácticas pedagógicas para el uso de la TIC.
10. ¿Considera usted que el aprendizaje híbrido permite que el sistema educativo sea más efectivo y eficiente para atender problemas como el rezago académico?
- e) Totalmente de acuerdo
  - f) De acuerdo
  - g) En desacuerdo
  - h) No sabe
11. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de rezago académico observa con más frecuencia en sus estudiantes?
- f) Apatía
  - g) Falta de atención
  - h) Bajo rendimiento
  - i) Ausentismo
  - j) Pérdida de aprendizajes

12. ¿Considera usted que en las clases presenciales se están recuperando las pérdidas de aprendizaje ocasionadas durante la educación remota?
- e) Sí, de forma eficaz
  - f) Sí, pero de forma superficial
  - g) No se están recuperando
  - h) No sabe
13. ¿Cuál de estas causas considera usted que es la más frecuente para que se dé el abandono escolar e incrementa el rezago académico?
- e) Bajo rendimiento escolar
  - f) Escasos recursos económicos
  - g) Desestructura familiar
  - h) Bulling
  - k) Problemas de salud
  - l) Otros, especifique cuál.
14. ¿Considera usted que la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación cumple con el objetivo de identificar las necesidades de retroalimentación y desarrollar las habilidades que deben alcanzar los estudiantes para continuar con la propuesta curricular?
- d) Si
  - e) No
  - f) A veces

## Anexo C

## Cuadro de Categorías previas (cualitativa)

**Título:** Estrategias Gerenciales para la atención del rezago académico en tiempo de pos pandemia:

Propuesta dirigida a la Unidad Educativa José Julián Andrade

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas
Estrategias Gerenciales	Gestión pedagógica y académica	Estrategias académicas pos pandemia  Currículo	Desde su perspectiva como gerente de la institución ¿Qué estrategias gerenciales se han desarrollado en la Institución para atender las dificultades de aprendizaje que se presentan en los estudiantes después de la pandemia?  Desde su criterio como líder educativo, luego de la pandemia COVID-19, ¿qué cambios en el currículo considera usted que debería realizarse para que los estudiantes superen el rezago académico?
Rezago académico	Nivelación formativa reglamentaria  Rezago académico ocasionado por la pandemia	Cumplimiento  Análisis	Desde su experiencia como líder ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas por los docentes al inicio del año escolar?  Desde su perspectiva como docente ¿Cuál es la situación de rezago académico ocasionada por la pandemia Covid 19?

## **Anexo D**

### **Preguntas Rutas Cualitativa**

#### **Entrevista a Directivos**

1. Desde su perspectiva como directivo ¿Cuál es la situación de rezago académico ocasionada por la pandemia COVID 19?
2. Desde su perspectiva como gerente de la institución ¿Qué estrategias gerenciales se han desarrollado en la Institución para atender las dificultades de aprendizaje que se presentan en los estudiantes después de la pandemia?
3. Desde su criterio como líder educativo, luego de la pandemia COVID-19, ¿qué cambios en el currículo considera usted que debería realizarse para que los estudiantes superen el rezago académico?
4. Desde su experiencia como líder ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas por los docentes al inicio del año escolar?

#### **Entrevista a Docentes**

1. Desde su perspectiva como docente ¿Cuál es la situación de rezago académico ocasionada por la pandemia COVID 19?
2. Desde su opinión ¿Qué estrategias gerenciales se han desarrollado en la Institución para atender las dificultades de aprendizaje que se presentan en los estudiantes después de la pandemia?
3. Desde su criterio como docente, luego de la pandemia COVID-19, ¿qué cambios en el currículo considera usted que debería realizarse para que los estudiantes superen el rezago académico?
4. Desde su experiencia como docente ¿Qué opina sobre la ejecución de la Evaluación Diagnóstica y la Nivelación que son realizadas al inicio del año escolar?

**Anexo E****Evidencias**

Oficio autorización entrevistas

**Ministerio de Educación**

**UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ JULIÁN ANDRADE”**  
**CIENCIA, VIRTUD Y TRABAJO**  
**RESOLUCIÓN Nro. MINEDUC-CZ1-2015-00626 R del 29 de Octubre 2015**



San Gabriel – Carchi – Ecuador  
**RECTORADO**

---

San Gabriel 8 de julio del 2022

Estimada/o

DOCENTE, INTEGRANTE DEL CONSEJO EJECUTIVO Y COORDINACIÓN ACADÉMICA

Presente:

Por medio del presente, en el marco, de los convenios institucionales, que la unidad educativa mantiene con instituciones de educación superior, se está realizando el proyecto de investigación: Estrategias Gerenciales: Para La Atención Del Rezago Académico, En El Tiempo De Pandemia, Propuesta Dirigida A La Unidad Educativa José Julián Andrade, dentro el Programa de Maestría en Liderazgo Educativo de la Universidad de las Américas

En tal virtud, solicito a Ud. Muy comedidamente participar en la entrevista con el equipo investigador; la misma que se realizará el día lunes 11 de julio del 2022, vía Teams, en el siguiente horario.

NOTA. (el link se compartirá oportunamente)

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>HORA</b>
Msc. Iván Fuertes	RECTOR	08:30
Msc. Patricio Ramírez	VICERRECTOR	09:00
Msc. Edwin Chicango	VOCAL CONSEJO EJECUTIVO	09:30
Msc. Carmita Pastaz	VOCAL CONSEJO EJECUTIVO	10:00
Msc. Alexandra Pozo	DOCENTE-COORDINADORA BGU PRÁCTICAS INNOVADORAS	10:30
Msc. Luis Ortíz	DOCENTE BGU	11:00
Lic. Marcelo De La Vega	DOCENTE- COORDINADOR SEDE 2	11:30
Lic. Betty Gaona	DOCENTE- COORDINADORA EGB ELEMENTAL.	12:00

Por la atención a la presente, les agradezco.



Msc. Iván Fuertes

RECTOR



**Evidencias entrevistas: Directivos**

Msc. Iván Fuertes (Rector)



Msc. Patricio Ramírez (Vicerrector)



Msc. Edwin Chicango (Vocal Consejo Ejecutivo)



Msc. Carmita Pastás (Vocal Consejo Ejecutivo)



**Evidencias entrevistas: Docentes**

Msc. Alexandra Pozo (Docente, Coordinadora BGU Prácticas innovadoras)



Msc. Betty Gaona (Docente, Coordinadora Básica Elemental)

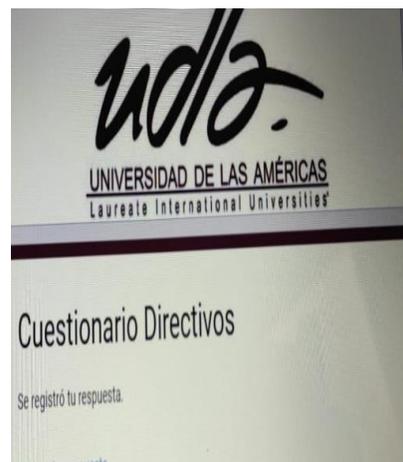
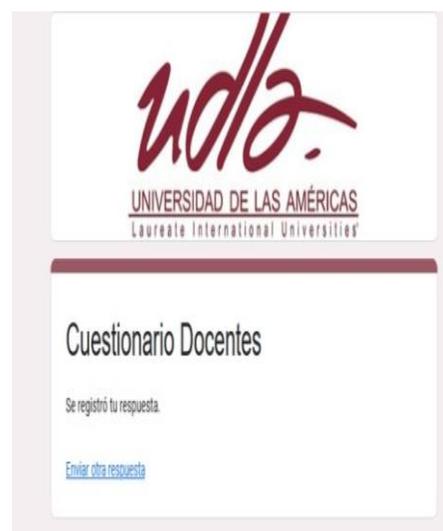
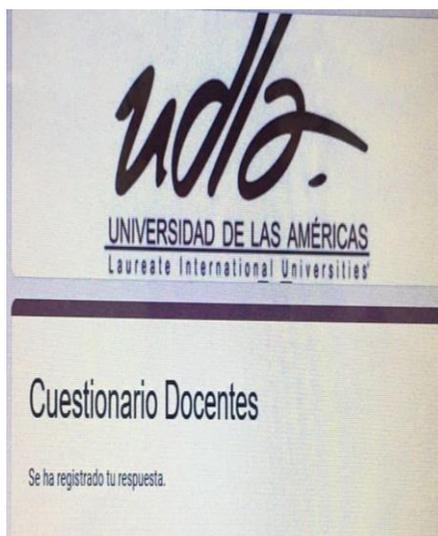


Msc. Luis Ortíz (Docente, BGU)



Lic. Marcelo De La Vega (Docente, Coordinadora del Bloque 2)



**Evidencias encuestas: Directivos****Evidencias encuesta: Docentes**

**CLASE SINCRÓNICA**

30 de julio del 2022

