

## Gestión de Directores de Instituciones de Educación Media Superior en tiempos de Pandemia

### Management of Directors of Higher Secondary Education Institution in Times of Pandemic

Francisco Nabor Velazco Bórquez<sup>1</sup>, Yareth Bacasehua Saavedra<sup>2</sup> y Manuela Isabel Armenta Valdez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Doctor en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora Campus Navojoa, Edificio Académico Administrativo, Cub. 9. Correo Francisco.velazco@itson.edu.mx . Cel. 6421127599. ORCID 0000-0003-4875-164X

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación. Calle Aurora, Callejón sin nombre, Col. Aviación, Álamos, Sonora. CP 85760. yarethbsaavedra@gmail.com. Cel. 6421224254, ORCID 0009-0008-5298-1433

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación. Calle Girasoles S/N. Col. Armando López Nogales. Etchojoa Sonora. 2isabelarmenta9@gmail.com. Cel. 6471205237. ORCID 0009-0003-6210-0760

Institución de procedencia: Instituto Tecnológico de Sonora. Universidad Pública Estatal Autónoma. Página oficial: www.itson.mx

DOI: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.566>

Recibido 24 de marzo de 2023.

Aceptado 8 de junio de 2023

Publicado 30 de junio de 2023

### Resumen

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV 2 generó cambios significativos en el ámbito educativo; es por ello que, en el proceso de adaptación, el papel de los directores de los planteles educativos de Educación Media Superior (EMS) fue fundamental para dirigir el trabajo de los docentes y realizar las estrategias pertinentes para continuar con los procesos de formación a distancia. En este sentido, se realizó una investigación con el objetivo de analizar el desempeño de los directores de Instituciones de EMS del Sur de Sonora durante la contingencia sanitaria. Se utilizó una metodología bajo el enfoque de investigación mixta con un diseño de investigación no experimental, con un nivel de profundidad descriptivo; en el que participaron directores y docentes de estas instituciones. Los resultados señalan que el abandono escolar, el bajo rendimiento

académico, la carencia de recursos tecnológicos y la falta de comunicación, fueron las principales situaciones que enfrentaron los directores durante este período. Por su parte, los docentes evaluaron el desempeño de sus directores con un 8.56 en una escala de 10.

Palabras Clave: Gestión, Calidad educativa, Pandemia

### **Abstract**

The pandemic caused by the SARS-CoV 2 virus generated significant changes in the educational environment; that is why, in the process of adaptation, the role of the principals of Secondary Education (EMS) educational institutions was fundamental to direct the work of teachers and to carry out the pertinent strategies to continue with the processes of distance learning. In this sense, a research it was conducted with the objective of analyzing the performance of principals of EMS institutions in southern Sonora during the health contingency. A methodology was use under the mixed research approach with a non-experimental research design, with a descriptive level of depth; in which principals and teachers of these institutions participated. The results indicate that school dropout, low academic performance, lack of technological resources and lack of communication were the main situations faced by principals during this period. For their part, teachers evaluated the performance of their principals with an 8.56 on a scale of 10.

Keywords: Management, Educational quality, Pandemic

### **Introducción**

A finales del año 2019, en Wuhan, China se presentaron los primeros casos positivos a un nuevo tipo de coronavirus, SARS-CoV-2 (COVID-19), el cual es transmisible al contacto de persona a persona; posteriormente este virus se propagó por todo el mundo, y fue en febrero de 2020 cuando se detectaron los primeros casos positivos en México (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Ante esta situación y para prevenir contagios, el Gobierno Mexicano a través del Consejo de Salubridad General en marzo de ese año, declara Emergencia Sanitaria debido al alto índice de contagios y donde se reconoce al COVID-19 como enfermedad grave y de atención prioritaria, de

tal manera que se inició con la aplicación de medidas de prevención como el uso de cubre bocas, la sana distancia, desinfección de espacios y se recomendó a la población permanecer en sus casas (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2020).

Las medidas de seguridad sanitaria que ejecutó el gobierno mexicano para evitar contagios fueron establecidas a partir del 30 de marzo, cuando se suspendieron las actividades no esenciales para los sectores público, privado y social, además del inicio del confinamiento en casa para toda la población (este confinamiento fue más estricto para adultos mayores de 60 años, personas con enfermedades crónicas y mujeres embarazadas). La situación provocada por el coronavirus 2 síndrome respiratorio agudo grave, ha golpeado los diferentes sectores de la población en México, entre los más afectados se encuentran el sector económico y el educativo (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo [PNDU], 2020)

Con relación al sector educativo, se adaptaron sus procesos a la modalidad a distancia para no suspender la formación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes. La comunidad escolar se enfrentó a distintos desafíos para continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje, diseñando e implementando estrategias que permitieran brindar una educación integral a los estudiantes (Justo y Ramírez, 2020).

La pandemia vino a generar grandes cambios en el ámbito educativo, lo que ha llevado a directivos y docentes a adaptarse a una modalidad a distancia para continuar con el proceso educativo y así brindar una educación de calidad a sus estudiantes. Estos cambios, en mayor o menor medida, incidieron en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, así como en su vida diaria, su convivencia social, su desarrollo físico y emocional debido al confinamiento, y por no contar con las condiciones ni los recursos adecuados para continuar con su instrucción formativa. Entre los aspectos más relevantes se pueden mencionar: conectividad al internet, falta de apoyo técnico y tutoría, modelos de evaluación, actividades extensas o mal diseñadas, falta de habilidades en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), tanto de maestros como alumnos, falta de motivación, convivencia y estrés (García, 2021).

Sin embargo, el liderazgo de los directivos escolares sería fundamental para que la tarea educativa continuara guiando los esfuerzos de maestros, alumnos y padres de familia, y con ello,

la escuela cumpliera con su función social y formativa desde el confinamiento (Justo & Ramírez, 2020). El trabajo del director durante la pandemia ha conllevado a dar seguimiento a sus planes, atender las problemáticas que se presenten y buscar soluciones, además de trabajar en la redefinición de la construcción de las políticas intersectoriales. El director al momento de planear debe considerar, mantener la cercanía durante y después del trabajo a la distancia por la pandemia y organizar el regreso de quienes se han quedado fuera del sistema, incorporando las tecnologías en la comunidad educativa (Kochen, 2020).

En este sentido, se realizó una investigación con el objetivo de analizar el desempeño de los directores de instituciones de educación media superior del sur de Sonora durante la contingencia sanitaria, utilizando los criterios de calidad educativa y protocolos de salud establecidos para identificar las estrategias implementadas en los planteles educativos.

Esta investigación se orientó principalmente al análisis de las estrategias, resultados y desempeño de directores de Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) del sur de Sonora. Para ello, es importante considerar el desempeño de las autoridades escolares, su planeación, los recursos disponibles, logros, limitaciones y gestiones realizadas para asegurar la calidad educativa. Los resultados obtenidos benefician a los directores escolares; las autoridades educativas, y a identificar aquellas acciones que aplicaron los líderes de diferentes IEMS para atender la actual situación de pandemia y continuar con los procesos de enseñanza - aprendizaje desde una modalidad a distancia, garantizando una educación de calidad para las y los estudiantes de preparatoria.

Una de las limitaciones más significativas para la realización de esta investigación fue la información disponible sobre este tema y la disposición de los directores de las IEMS en la recolección de datos; así como, las medidas o protocolos sanitarios establecidos en cada plantel educativo.

Uno de los aspectos fundamentales a considerar dentro de la evaluación del desempeño de los directores está relacionada con la Gestión, principalmente con la Educativa. Pérez (s.f.) define a esta gestión como aquellos procesos que dentro de sus acciones se dirige, conduce, orienta y se administra una institución educativa, los cuales tienen como propósito brindar soluciones a las

problemáticas, fortalecer los proyectos educativos de las instituciones para el logro de los objetivos propuestos. Esta tiene un alto grado de impacto dentro de los servicios educativos que se ofrecen en un centro escolar de cualquier nivel educativo, ya que implica guiar y coordinar los esfuerzos de todos los actores que intervienen en los procesos de formación, así como la correcta toma de decisiones por parte del o los líderes de la institución, todo esto para brindar una educación de calidad.

Al llevar a cabo la gestión en el ámbito educativo, además de aplicar los procedimientos mecánicos y tecnificados, es necesario tener claro que el principal objetivo de la educación es el individuo, es decir, el alumno; es por ello que partiendo de las necesidades reales de los estudiantes, se realiza la planeación en la que además se ha de contemplar y tener presente las ideas y propuestas de los actores educativos (directivos, docentes, alumnos, padres de familia) para la toma de decisiones por medio de una participación activa, colectiva y acertada, lo que ha de favorecer el diseño de estrategias, que establecen la forma de llevar a cabo las acciones que son propuestas en los objetivos. Una vez fijados e implementados estos criterios, se pueden comenzar a observar los resultados y evaluar los mismos para optimizar los procesos más relevantes que surgen dentro de las gestiones realizadas (Rico, 2016).

Ahora bien, conociendo el concepto de gestión educativa y el impacto que tiene está en la calidad educativa, es conveniente exponer el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual es diseñado e impulsado por la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y que tiene como objetivo principal la mejora de los diferentes entornos escolares de la educación básica (PEC, 2010, citado en Farfán & Reyes, 2017).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), se fundamenta en la gestión estratégica, que es entendida como aquella que se lleva a cabo en organizaciones y su práctica se enfoca en atender a los asuntos más relevantes, es decir, centrarse en lo importante, en todo aquello que no puede dejar de atenderse y en el continuo logro de los objetivos y las metas las cuales les permite cumplir con su misión y alcanzar la visión a largo plazo que desean. Tomando en cuenta esto y traducido en contextos educativos, el MGEE tiene como propósito fomentar avances continuos en los diferentes tipos de gestión para impulsar las condiciones que propicien mejores

resultados de logro educativo, trabajando de manera coordinada con los actores escolares para la mejora de la calidad educativa (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Como se ha precisado, al aplicar la gestión en el ámbito educativo existen diferentes tipos que se encuentran clasificados según las acciones que se desempeñan estos son la gestión institucional, gestión escolar y la gestión pedagógica; en primer lugar, la gestión institucional está orientada en la manera en que cada organización traduce las políticas y normatividades, en el establecimiento de las acciones que se han de llevar a cabo en cada una de las instancias administrativas, es decir, es el proceso que guía de manera eficiente los proyectos y las acciones relacionadas vinculadas con las formas de gobierno y de dirección para promover y lograr la acción educativa de forma adecuada acorde a los contextos y realidades nacionales (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Por otra parte, la gestión escolar es aquella donde se realiza un trabajo en conjunto con todos los actores que intervienen en el proceso educativo, como lo son, los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo, donde las acciones que desempeña cada uno, están ligadas hacia la tarea principal de la institución, la cual es, propiciar las condiciones, ambientes y procesos requeridos para que los educandos logren los fines, objetivos y propósitos de una educación integral y de calidad (Loera, 2003, citado en Secretaría de Educación Pública, 2010).

Por consiguiente, el tercer concepto a abordar en este apartado es la gestión pedagógica. López-Paredes (2017) explica que es sumamente importante, ya que dentro de la labor que realiza el docente en las instituciones educativas contribuye de manera efectiva en la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje, además menciona que en este tipo de gestión, para que se logre contribuir en la optimización y la eficiencia en los procesos de formación, es necesario que las estrategias que se diseñen tengan como base las necesidades o los problemas que se presentan en el contexto educativo.

Dentro de la gestión escolar, se presentan cuatro dimensiones las cuales están categorizadas para comprender y analizar de manera detallada la realidad educativa en la institución, es decir, lo que sucede al interior de una escuela y a partir de ello tomar decisiones sobre cuáles estrategias y

acciones se deben conservar, cuales modificar e innovar y aquellas que definitivamente se tienen que eliminar (Secretaría de Educación Pública, 2010). Por esta razón, el instrumento que se aplicó a los directivos de Instituciones de Educación Media Superior del sur de Sonora, toma como base en una de las secciones de la entrevista, las dimensiones de la gestión escolar, para conocer aquellas acciones que se realizaron para poder continuar con los procesos de formación durante la contingencia por COVID – 19.

Las dimensiones de la gestión escolar, son: a) Pedagógica Curricular, b) Organizativa, c) Administrativa y d) Participación Social, cada una de ellas se encuentra divididas en estándares que permiten el análisis de la situación real de la escuela.

Con respecto a la primera dimensión, Pedagógica Curricular, se encuentra relacionada al trabajo que realiza el docente en su práctica pedagógica, ya que permite reflexionar sobre todos aquellos aspectos que se encuentran ligados al proceso de enseñanza-aprendizaje, como crear las mejores condiciones para que los estudiantes logren los aprendizajes que se precisan en los planes y programas de estudio. En segundo lugar, la dimensión Organizativa, contempla los valores y actitudes de los actores educativos que son de ayuda para la organización escolar en cuanto a la toma de decisiones para atender las diversas situaciones que se pueden presentar. Los estándares de esta dimensión que se encuentran más relacionados a la labor del directivo en una institución son: liderazgo efectivo, clima de confianza, decisiones compartidas, planeación institucional y redes escolares.

En la dimensión Administrativa, se llevan a cabo acciones que están directamente relacionadas a las actividades que coordina el líder de la institución, entre estas acciones se encuentra la administración continua y efectiva de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, garantizando acciones de seguridad e higiene y control de información sobre los actores de la comunidad educativa y cumplir con los lineamientos y normatividades establecidas por los organismos oficiales, los estándares que se analizan en esta dimensión son: optimización de recursos, control escolar e infraestructura.

Finalmente, la dimensión de Participación social, donde se destaca la participación de los padres de familia y sociedad en general. En esta dimensión se analizan las necesidades de los padres

de familia y su grado de participación con respecto a la educación que reciben sus hijos (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Con relación a las características y habilidades de un director, además de su liderazgo, deberá desarrollar funciones de planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de los procesos con el fin de obtener una eficaz, eficiente y permanente calidad educativa para las y los estudiantes. La SEP señala cinco dominios donde se establecen indicadores organizados con las características deseables para el perfil del director: a) visión de mejora continua, b) responsabilidad, c) administrador eficiente, d) liderazgo pedagógico y e) valoración de la práctica directiva. El perfil del directivo debe de estar configurado para asumir la identidad de su función, el de propiciar condiciones de equidad y excelencia para la enseñanza y el aprendizaje, e igualmente para administrar los recursos del plantel considerando los fines de la educación, propiciando el trabajo colaborativo en la comunidad escolar, y por último, definiendo su trayectoria de formación, capacitación y actualización para la mejora del ejercicio de su función (Secretaría de Educación Pública, 2021).

En este sentido, y para lograr una educación de calidad en los centros escolares, contemplando los diferentes niveles educativos, es necesario considerar lo que menciona García Hoz (s.f., citado en Ortega 2022), donde sostiene que la calidad educativa se determina a través de la disposición en la que se incluyen las condiciones de integridad, coherencia y la eficiencia; y también en la medida en que es completa, coherente y eficaz, y todo esto, hace a la necesidad de que todos cumplan adecuadamente su función, de tal forma que el ser humano desarrolle todas sus potencialidades y contrarreste sus limitaciones.

Uno de los principales evaluadores de la calidad es el cliente, en este caso los estudiantes y padres de familia. Su proceso es basado en la trilogía de la calidad, que está conformada por un proceso de preparación que lleva a cumplir con las metas; también el control de calidad donde el proceso de operación debe cumplir con los objetivos, y, por último, la mejora de la calidad donde debe elevarse a niveles de rendimiento sin precedente (citado en Millones, 2010).

Hill y MacDougall (citado en Bruni, 2017), indican que un programa de medición de la satisfacción del cliente genera capacidades para: a) Comprender cómo los clientes perciben su



organización y si su desempeño satisface sus expectativas; b) Identificar áreas prioritarias para mejoramiento; c) Empezar un análisis costo-beneficio para evaluar el impacto; d) Localizar brechas de comprensión o entendimiento y sobre las competencias que pueden satisfacer las necesidades de los clientes; e) Establecer metas para mejoramiento de servicios y hacer seguimiento del progreso en el índice de satisfacción; f) Comparar el desempeño con el de otras organizaciones similares y g) incrementar los beneficios o la rentabilidad a través del mejoramiento de la lealtad y retención del cliente.

En el contexto de esta investigación, y con relación a los efectos de la pandemia en el ámbito educativo, Chávez y Ospina-Escobar (2021) señalan que las dificultades a las que se enfrentaron los directivos de diferentes preparatorias, fueron la falta de recursos económicos en las familias, la carencia del apoyo de los padres de familia hacia las actividades académicas de los estudiantes, las pocas habilidades en el uso de las tecnologías por parte del alumnado y la planta docente, así como también la falta de dispositivos y herramientas tecnológicas. En este sentido, Guzmán (2020) indica que los efectos derivados por la pandemia fueron diferentes según los diversos contextos en los que se insertan las IEEMS, el tipo de sostenimiento y la ubicación territorial. Explica que en el caso de instituciones ubicadas en comunidades rurales las afectaciones son principalmente el rezago académico, el logro de los objetivos de aprendizaje, falta de motivación para estudiar, dificultades en el uso de las tecnologías y el aumento del índice de abandono escolar.

De acuerdo con una encuesta realizada en México, las estrategias de trabajo a distancia incluyen las tareas de llenado de libros o guías de estudio, la solicitud de trabajos, la realización de videos explicativos de los contenidos, el trabajo en páginas web específicas y la realización de clases virtuales. Además de estas estrategias, se estuvieron utilizando las aplicaciones de WhatsApp, Messenger, Zoom, Correo Electrónico, y el paquete de Google Suite, para poder tener contacto, impartir información e implementar clases por video llamadas. Así mismo, para apoyo del profesorado, se generaron recursos dirigidos, cursos en línea, recursos en la Web y una biblioteca digital de consulta, entre otros (citado en CEPAL - UNESCO, 2020).

En el caso de las y los estudiantes que no tienen acceso a internet o un equipo, los docentes usan llamadas a los padres de familia, dan seguimiento al programa de televisión Aprende en Casa

y entrega de material impreso. Asimismo, se emplean estrategias tradicionales como el portafolio de evidencias, ejercicios del libro de texto y exámenes. Los principales retos detectados fueron la búsqueda de medios de comunicación para aquellos estudiantes en situación vulnerable, así como las dificultades con los padres de familia para dar seguimiento a las tareas y ejercicios de sus hijos (Campa, 2021).

### **Material y Método**

Esta investigación de acuerdo a su enfoque es mixta (cualitativa y cuantitativa), ya que se requiere de datos textuales y estadísticos; su diseño de investigación es no experimental, es decir, no se manipularon los datos recabados; transversal, puesto que la información se obtiene en un momento único; el nivel de profundidad es descriptivo, señalando las características del problema tal y como se presentan en la realidad; y, por último, es fenomenológico ya que permite comprender las experiencias de personas que han vivido situaciones particulares, en este caso las perspectivas de los directores de Educación Media Superior ante la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Con relación a los participantes, el requerimiento esencial que se consideró para su selección es que hubiesen laborado como directores y maestros de Instituciones de Educación Media Superior del sector público en el sur de Sonora, durante el período de la pandemia de COVID - 19. Participaron seis directores, cuatro de ellas mujeres; sus edades oscilan entre los 37 a los 60 años de edad, cinco de ellos cuentan con grado académico de maestría y uno con licenciatura. Su experiencia como directivos es entre seis meses y 16 años; y los años de servicio frente a grupo fluctúa de los 16 a los 32.

Respecto a los docentes, el 50% de los 40 participantes fueron mujeres, y, sus edades comprenden desde los 29 a los 60 años, donde el 61.9% son menores de 50 años de edad; el 85% es personal de planta.

El muestreo utilizado en esta investigación es no probabilístico o dirigido, ya que se adapta a los requerimientos de este trabajo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que este tipo de muestreo, es aquel donde se selecciona a los participantes acorde a las características de la

investigación e intereses de los investigadores, y no son elegidos con base a procedimientos probabilísticos.

Para fines del presente estudio, se diseñaron dos instrumentos: uno dirigido hacia los directores y otro a los docentes de Instituciones de Educación Media Superior. Los criterios de selección y agrupamiento de los ítems se basaron en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y las recomendaciones de los organismos educativos oficiales ante la contingencia sanitaria provocada por el Covid19.

El instrumento dirigido a los directivos tuvo como objetivo identificar las principales situaciones (retos y oportunidades) a las que se enfrentaron como directores de las Instituciones de EMS durante la pandemia, así como reconocer las estrategias y acciones que implementaron para cumplir con los indicadores de la calidad educativa y los protocolos de salud establecidos por las autoridades correspondientes.

El instrumento aplicado a los docentes tuvo como finalidad conocer su percepción sobre el desempeño de los directores de las IEMS. Consta de 13 reactivos para evaluar las acciones que realiza en atención a la gestión escolar en las dimensiones administrativa, organizacional y participación social, así como la evaluación general sobre su desempeño.

Una vez diseñados los instrumentos se procedió a su validación. La validez, como señala Nunnally (1995), denota la utilidad científica de un instrumento de medida en el que puede establecerse ampliamente qué tan bien mide lo que pretende medir. Determinar la validez del instrumento es uno de los aspectos más importantes en una investigación.

Los instrumentos diseñados para este estudio fueron validados con relación a sus contenidos a través del método de validez por expertos o jueces. Los expertos que participaron en esta investigación fueron cuatro maestros en Educación y un doctor en Tecnología Instruccional en Educación a Distancia. Para medir la confiabilidad interna de los instrumentos, se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach sobre la varianza de cada una de las preguntas de los instrumentos.

El tema de investigación fue seleccionado por su relevancia en el contexto histórico de pandemia. Se solicitó el acceso al campo de investigación a las autoridades correspondientes en cada IEMS, así como el consentimiento de los participantes a través de un escrito donde se detalla

el objetivo de la investigación, tipo de participación, información que proporcionarán, confidencialidad y las firmas correspondientes. La obtención de datos se realizó a través de entrevistas y encuestas. Las entrevistas se llevaron a cabo en reuniones con los directivos en modalidad virtual o presencial, según la disponibilidad y los protocolos de salud en cada plantel; mientras que las encuestas se entregaron a docentes en formato físico, y en casos requeridos, de manera virtual por medio de la herramienta de Formularios de Google.

## Resultados

Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014), en los estudios cualitativos con un marco fenomenológico los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a los participantes, se deben de presentar de acuerdo a las experiencias de los informantes con respecto al fenómeno que se investiga, de igual forma las semejanzas y diferencias entre experiencias, las propias categorías obtenidas de las herramientas de recolección de datos, estas presentadas mediante descripciones de la información recabada.

Primeramente, se exponen los resultados que arrojó la entrevista a los directores. Con este instrumento se logró identificar las principales situaciones y afectaciones a las que se enfrentaron los directores de las IEMS durante la pandemia; de igual manera, se reconocieron aquellas estrategias que implementaron para atender dichas situaciones; y, por último, se presenta un análisis cuantitativo con base a las dimensiones de la gestión escolar.

Según los directores las afectaciones académicas más significativas fueron: la deserción y ausentismo escolar, el rezago, bajo rendimiento académico e incumplimiento de tareas y casos de desmotivación. El 83.3% de ellos señaló que no contaban con los recursos tecnológicos debido a las condiciones y el contexto de los planteles, así como un servicio deficiente en la conectividad a internet. En cuanto a las afectaciones administrativas derivadas de esta situación, los directivos señalaron que en esta área no se percibieron afectaciones relevantes con relación a la atención a la comunidad estudiantil.

Respecto a las situaciones que más dificultaron su labor como directores, las respuestas fueron diversas. En la parte administrativa señalaron que la ausencia de personal fue factor

significativo, así como la comunicación con la comunidad fue limitada, considerando que en algunos hogares no cuentan con acceso al internet o carecen de dispositivos electrónicos. Con relación a lo académico, el 66.6% de los directores señalaron que la falta de comunicación con los estudiantes fue significativa, pudiendo ser factor de ausentismo y deserción.

Se cuestionó a los directivos sobre las estrategias implementadas para atender y minimizar los efectos ocasionados por la pandemia; estos señalaron que utilizaron varias alternativas: uso de redes sociales como Facebook y WhatsApp (50%), aprovechamiento de una plataforma institucional (33.3%), fomentar los protocolos de salud (16.6%) y otros como implementar un modelo híbrido (virtual – presencial), apoyo a estudiantes con rezago escolar y desarrollo de habilidades socioemocionales (16.6%).

Se les solicitó su percepción respecto a las estrategias propuestas por los organismos oficiales con relación a la continuidad de la actividad educativa, señalando el 50% de los directivos que fueron pocas y de bajo impacto, que no se consideró el contexto y condiciones de las instituciones. El resto opinó que fueron apropiadas considerando la inexperiencia del sector educativo, aunque en algunos casos no se pudieron sostener.

Las estrategias implementadas por los directores con respecto a la organización del personal administrativo, docente, estudiantes y comunidad educativa, el 83.3% de ellos señalaron, de manera general, que utilizaron las redes sociales; de ellos, el 66.6% mencionó, específicamente el uso del correo electrónico, el 33.3% la página oficial de la institución y video enlaces o video conferencias en plataformas como Zoom y Google Meet. En el caso de los alumnos, sumaba a lo anterior, el uso de “cuadernillos” y manejo de la aplicación Google Classroom, el 16.6%.

A manera de conclusión ante las situaciones, afectaciones y las estrategias que los directivos aplicaron durante la contingencia sanitaria, y, considerando el impacto que esta situación les pudo generar, se les preguntó sobre los aprendizajes y/o experiencias en el ámbito educativo, a lo que los líderes educativos señalan, prioritariamente, la importancia del uso de los medios de información y comunicación y la mejora de la infraestructura y conectividad en sus instituciones (83.3%), así como la necesidad de capacitar a los docentes y personal administrativo en el aprovechamiento de estos medios (50%). Recomiendan, además, la implementación de estrategias

para la recuperación académica de los estudiantes (16.6%), desarrollo de actitudes como la empatía y el trabajo en equipo (16.6%) y fomentar la innovación de la práctica educativa.

Para comprender la realidad escolar que se vivió en las IEMS durante la pandemia y la calidad de los servicios educativos, se recolectaron datos relacionados con la Gestión Escolar en las dimensiones: pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de participación social. El instrumento utilizado mide la percepción de los directores, en escala Likert, donde señalaron sus respuestas mediante: 1 para señalar nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 casi siempre, 5 siempre.

Con respecto a la dimensión Pedagógica Curricular, la cual está directamente relacionada con la planificación, organización y evaluación de las actividades del proceso de enseñanza - aprendizaje (Secretaría de Educación Pública, 2010); los resultados señalan que los aspectos que se encuentra mayormente realizados fueron la atención de necesidades de aprendizaje de los estudiantes y la aplicación de estrategias para la mejora del rendimiento escolar de los alumnos durante el confinamiento; ambos indicadores con una media de 4.5. En cambio, la de menor porcentaje fue la relacionada con la capacitación y actualización de los docentes con una media de 3.5.

En la dimensión Administrativa, aquella que considera las actividades realizadas en la administración escolar, y que generan un impacto positivo en los procesos educativos, como la coordinación de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (Secretaría de Educación Pública, 2010); según las respuestas de los directivos, los indicadores señalan que las acciones que mejor se realizaron fueron: los servicios de registro escolar a la población estudiantil y la realización de las gestiones correspondientes para solicitar recursos para la institución y becas para los estudiantes (apoyo económico, herramientas tecnológicas, conexión a internet) a organizaciones públicas y privadas; ambas con una media de 5; y la de menor porcentaje fue la de dar seguimiento a las estrategias y actividades que se establecen en el Plan de Mejora Continua (PMC) con una media de 4.33.

En lo que se refiere a la dimensión Organizativa, las acciones realizadas con mayor frecuencia, según los directores, fueron el propiciar un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar y establecer condiciones y

mecanismos para fijar acuerdos, así como la gestión permanentemente de recursos para que la escuela funcione de manera adecuada y realizando las tareas pertinentes a su cargo (ambos con una media de 5), y la que fue señalada con una menor frecuencia es llevar a cabo intercambios de experiencias directivas con otras preparatorias, considerando aquellas estrategias que han resultado efectivas para la gestión escolar en modalidad a distancia, con una media de 3.83.

Finalmente, la dimensión de Participación Social, pretende que los padres de familia se involucren en el proceso de formación de sus hijos, además, de la participación de los miembros de la comunidad escolar en las actividades realizadas en el plantel (Secretaría de Educación Pública, 2010). Dentro de las acciones que señalaron los directivos, la que más se realiza es la formación de un equipo de trabajo que incluya a los docentes en el Plan de Mejora Continua cuya media es de 4.67; mientras que las acciones menos realizadas con una media de 3.50 son: a) el apoyo de los padres de familia a sus hijos en las tareas escolares, b) que en la institución se ofrezca el programa de Escuela para Padres y c) la frecuencia de asistencia de los padres de familia a este programa.

Para determinar la percepción de los docentes ante diversas acciones realizadas por los directores, se realizaron varios cuestionamientos: cuatro de ellos con preguntas abiertas y el resto diseñados con preguntas en escala tipo Likert, donde las opciones de respuesta fueron desde 5 a 1, donde 5 representó la evaluación más favorable y 1 la menos.

De inicio, se cuestionó a los docentes si consideraban que el (la) director (a) del plantel influyó positivamente en los servicios educativos ofrecidos en la institución durante la pandemia, a lo que el 85.1% contestaron que sí, de los cuales, el 32.5% señaló haber recibido algún tipo de apoyo de parte del director, el 27.5% hizo referencia a la buena organización, el 10% a la comunicación y seguimiento educativo; el resto respondió que sí, sin argumentar. Quienes respondieron que no, el 14.9%, señalaron falta de organización, de apoyo y estrategias inadecuadas.

Se les preguntó cómo calificarían la intervención de los directivos en la solución de problemas educativos durante la pandemia recibiendo una media de 4.20 por esta acción; así como con una media de 4.13 en lo relacionado a la comunicación, y 4.18 respecto a la solución de problemas educativos durante el período de contingencia.

En el rubro de actividades realizadas por el directivo, la percepción de los docentes entrevistados otorga una valoración de 4.4 sobre 5 en la parte organizacional sobre ajustes, lineamientos y estrategias pertinentes para la realización de actividades escolares, y un 4.26 sobre si consideraban la opinión de la comunidad escolar para la toma de decisiones respecto a la educación que reciben los alumnos.

Los medios de comunicación que se utilizaron para mantener a la comunidad escolar informada fueron las aplicaciones de WhatsApp, Facebook, oficios institucionales y correos electrónicos; y en la labor académica las plataformas institucionales, aplicaciones Google (Meet, Drive, Mail) y Zoom, coincidiendo en este punto con las respuestas brindadas por los directivos.

Para conocer la percepción de los maestros sobre el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y temporal, el 87.5% aprobó la labor del directivo, agregando en sus comentarios que hubo mantenimiento en la infraestructura escolar, financiamiento de equipo para fomentar ambientes de aprendizaje y establecimiento de lineamientos de salud para minimizar los contagios de Covid-19.

Con relación a la capacitación y habilitación a docentes, se les preguntó que, si durante el período de pandemia habían recibido cursos de actualización en las nuevas modalidades educativas para apoyar el proceso de aprendizaje del estudiante: el 87.5% de los participantes indicó afirmativamente, señalando principalmente el Uso de las TIC con 12 menciones; aplicaciones de Google como Meet con 10 menciones, Classroom con 8; Protocolos de seguridad (IMSS) con 7; la App de Drive con 4 y el resto con una o dos menciones como Aula invertida, Aprendizajes en competencias, Resignificando la evaluación, Hostigamiento y acoso sexual, entre otros.

Se solicitó a los maestros que calificaran, de manera general, el desempeño del director durante este período de contingencia en una escala del 1 al 10, así como la argumentación de su evaluación. El promedio general alcanzado por los directores fue de 8.56 y los argumentos presentados señalan que la organización y la comunicación son las cualidades más valoradas en el desempeño de los directivos (20 menciones) así como la actitud y su involucramiento en los problemas y su solución (siete menciones). Otras menciones no a favor del desempeño, señalan que el directivo no mostró empatía, falta de liderazgo, perfil de puesto y delegación de funciones.



Como último apartado, se pidió a los profesores participantes que ofrecieran a los directores, recomendaciones o sugerencias que pudiesen contribuir a la mejora de su desempeño, siendo las más recurrentes: atender las situaciones problemáticas que se presentan cotidianamente, continuar con las estrategias de organización y comunicación aplicadas y ser más empático con el personal y la comunidad en general.

## Discusión

La pandemia provocada por el COVID-19 trajo consigo un doloroso aprendizaje sobre lo vulnerable de la sociedad en lo relacionado con la salud, y sobre las repercusiones en los diferentes ámbitos del quehacer económico, político, educativo y comercial.

Aunque inicialmente esto ocasionó una desestabilización en la sociedad, también se detonaron oportunidades que facilitaron el desarrollo de nuevas formas de hacer comercio, producir, trabajar y educar. Con respecto al ámbito educativo, se hizo necesario la adaptación de los esquemas tradicionales al uso de las nuevas tecnologías para dar continuidad a los procesos educativos, así como un cambio en la cultura de trabajo académico-escolar de los directivos y docentes hacia otra más tecnificada.

Algunas de las sugerencias que estableció el gobierno mexicano, para el sector educativo, desde que se declaró el estado de emergencia por la pandemia, fue atender prioritariamente a aquellos que no tuvieran acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC) y que se diversificaran las alternativas de educación en línea según los dispositivos disponibles en los diferentes contextos y condiciones de uso (Gobierno de México, 2020). El desempeño de los directivos de las instituciones educativas fue decisivo para que esto sucediera.

Los resultados de este estudio, dan cumplimiento a lo establecido por las autoridades educativas mexicanas, y coinciden además con otras investigaciones, como la realizada por la Universidad Diego Portales (2020) de Chile y Morales y Bustamante (2021), en la que señalan que el directivo debe aprovechar las tecnologías disponibles en su contexto, como correo electrónico,

WhatsApp y Facebook como complemento en las actividades educativas, así como mantener la cercanía y la comunicación con la comunidad escolar.

En cuanto a las estrategias aplicadas para continuar con los procesos de formación a distancia y minimizar los efectos causados por la pandemia, los resultados de este trabajo son similares a los obtenidos en la investigación de Gervacio y Castillo (2020) sobre las estrategias didácticas que implementó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), las cuales coinciden en el uso de WhatsApp, Facebook, correo electrónico institucional y mensajes de texto para brindar atención a los estudiantes; y con relación al seguimiento de las actividades académicas diseñaron cursos haciendo uso de plataformas institucionales, Google Classroom, plataformas de videoconferencias como Zoom y Google Meet.

De igual manera, los resultados de esta investigación coinciden con los de Medina-Gual et al. (2021) en cuanto a lo que señalan los directivos de EMS como afectaciones académicas y lo que mencionan los autores sobre las preocupaciones de los docentes, las cuales son el bajo rendimiento académico (pérdida de aprendizajes) y deserción escolar. Además, los directores indican la falta de comunicación con los estudiantes lo cual concuerda con los autores, ya que mencionan que los docentes perdieron la comunicación con los alumnos debido a la escasez de medios tecnológicos. Así como también, concuerda con la investigación de la Comisión Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior del Estado de Oaxaca (CEPPEMS) (2021) en la que se indicó que la situación que más afectó su labor directiva fue la disponibilidad de servicios de comunicación como internet, telefonía, correo electrónico, entre otros.

En lo referente a la capacitación que recibieron los docentes en cuanto a las nuevas modalidades educativas para apoyar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes durante la pandemia por el Covid-19, los resultados arrojaron que el 85.7% de los docentes señalaron que sí recibieron capacitaciones, destacándose el uso de las TIC siendo mencionada 12 veces, también la aplicación de Google Classroom con 8 menciones; lo cual concuerda con la investigación de Navarrete y Flores (2021) en la que señalan que el profesorado si recibió capacitación en recursos digitales de los cuales 7 docentes expusieron que recibieron capacitación en la plataforma Google Classroom.

Asimismo, en lo que respecta a la evaluación del desempeño de los directores los docentes los calificaron de manera general con un promedio de 8.56, que en comparación con la evaluación en la investigación de Navarrete y Flores (2021) alumnos de sexto semestre de bachillerato técnico en el plantel CONALEP No. 293 en Puerto Vallarta, Jalisco, México, evaluaron el trabajo realizado por el director durante la contingencia sanitaria con 8.81.

### Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, se concluye que, según la evaluación docente, los directores de las instituciones en estudio, cumplieron de manera favorable con su desempeño durante el período de pandemia, siendo evaluados por sus maestros con un 8.56 en escala de 10. Además, se identificaron las situaciones que más afectaron a la labor directiva durante la pandemia de COVID-19, entre ellos: el abandono escolar, el bajo rendimiento académico, la carencia de recursos tecnológicos y la disminución de actividades de manera presencial. Cobra relevante importancia el manejo de las tecnologías de información y comunicación, principalmente las redes sociales, correo electrónico, las plataformas institucionales, plataformas comerciales como Google Meet, Drive, Facebook y Zoom, por mencionar las de mayor protagonismo, tanto como medio de comunicación como para el desarrollo de actividades educativas.

Con base en los aprendizajes, experiencias, retos y oportunidades que se vivieron durante esta situación de pandemia desde el confinamiento en casa y en la modalidad a distancia, se hace necesario continuar desarrollando las habilidades en el uso de las tecnologías y recursos digitales, así como el manejo de plataformas educativas y herramientas que facilitan la práctica docente y directiva para el trabajo en línea o virtual e implementar estrategias de innovación educativa.

Del mismo modo, se recomienda a los directores y al personal docente reafirmar valores, tales como, la empatía, el compañerismo, el trabajo en equipo y el humanismo, para atender situaciones de dificultad como lo es el caso de la pandemia.

Considerando las observaciones que brindaron los docentes para los directivos, y los resultados de investigaciones similares, se sugiere que: Los directivos deben seguir perfeccionando sus habilidades de liderazgo y organización, continuar formándose como profesional de la

educación, gestionar recursos y apoyos para el plantel y los estudiantes, mejorar las estrategias para la toma de acuerdos y decisiones.

### **Agradecimientos.**

Se agradece el apoyo y participación de directivos y personal docente de las instituciones de Educación Media Superior del sur de Sonora: Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio, Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora, Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario y al Centro de Estudios de Bachillerato Gregorio Torres Quintero.

### **Referencias bibliográficas**

- Bruni, P. (2017). *La satisfacción del cliente*. <https://www.thema-med.com/wp-content/uploads/2017/10/LA-SATISFACCI%C3%93N-DEL-CLIENTE.pdf>
- Campa, R. (2021). Estrategias y retos para el seguimiento educativo en primarias ante la contingencia covid-19 en Sonora, México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672021000100173](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672021000100173)
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (2020, 31 de marzo). *Acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/cjef/documentos/se-declara-como-emergencia-sanitaria-la-epidemia-generada-por-covid-19>
- CEPAL - UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)

- Chávez, N. & Ospina-Escobar, A. (2021). ¿Del aula a la pantalla? Experiencia escolar durante COVID-19 en un bachillerato mexicano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(46), 1-27. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000800046&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000800046&script=sci_arttext)
- Comisión Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior del Estado de Oaxaca (CEPPEMS). (2021). *La Educación Media Superior de Oaxaca ante el Reto de Generar Ambientes de Aprendizaje a Distancia*. Coordinación General de Educación Media Superior y Superior, Ciencia y Tecnología. [https://www.oaxaca.gob.mx/ceppems/wp-content/uploads/sites/8/2022/04/2021\\_La-EMS-de-Oaxaca-ante-el-reto-de-generar-abiemntes-de-aprendizaje-a-distancia.pdf](https://www.oaxaca.gob.mx/ceppems/wp-content/uploads/sites/8/2022/04/2021_La-EMS-de-Oaxaca-ante-el-reto-de-generar-abiemntes-de-aprendizaje-a-distancia.pdf)
- Farfán, M. & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza - aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45 - 61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331464460001/html/>
- Gobierno de México (2020). 10 Recomendaciones para la educación durante la Pandemia COVID19. <https://www.gob.mx/mejoredu/articulos/10-sugerencias-para-la-educacion-durante-la-emergencia-por-covid-19#:~:text=I,y%20sus%20condiciones%20de%20uso>
- Guzmán, C. (2020). *Daños y saldos de la pandemia por covid-19 en las escuelas vulnerables: el caso de los Telebachilleratos Comunitarios en México*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C. <https://www.comie.org.mx/v5/sitio/2020/08/04/danos-y-saldos-de-la-pandemia-por-covid-19-en-escuelas-vulnerables-el-caso-de-los-telebachilleratos-comunitarios-en-mexico/>
- Gervacio, H. & Castillo, B. (2020). Desafíos educativos que enfrenta el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica ante la pandemia sanitaria Covid-19. *Revista del Centro*

- de Investigación de la Universidad La Salle*, 14(53), 45-66.  
<https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/1885>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *La Metodología de la Investigación* (6ta. Edición). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Justo, S. & Ramírez, M. (2020). *Liderazgo directivo en tiempos de contingencia*. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.  
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563817/liderazgo-directivo-EB.pdf>
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 9-14. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3, 201-215.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/384/444>
- Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado*. Universidad de Piura.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING\\_479.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING_479.pdf)
- Medina-Gual, L., Chao-Rebolledo, C., Garduño-Teliz, E., Baptista-Lucio, P., González-Videgaray, M., Covarrubias-Santiago, C., Rivera-Navarro, M., Medina-Velázquez, L., Montes-Pacheco, L., Sánchez-Rojas, L. & Ojeda-Núñez, J. (2021). El impacto de la pandemia en la educación media superior mexicana: un análisis desde lo pedagógico, psicológico y tecnológico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 86(2), 125-146.  
<https://doi.org/10.35362/rie8624356>
- Morales, Y. & Bustamante, K. (2021). Retos de la enseñanza en la pandemia por COVID19 en México. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*. Scielo México.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700043&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700043&script=sci_arttext)
- Navarrete, C. & Flores, M. (2021). Retos de la educación a distancia para las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica en tiempos de COVID-19. *Dilemas*

- contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe1). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000300002&script=sci\\_arttext&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000300002&script=sci_arttext&tlng=es)
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. J. (1995). *Teoría Psicométrica* (3ª Ed; J. Velázquez, trad.). México: McGraw-Hill
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Ortega, J. (2022). *Calidad de la educación*. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a1n18/1-18-2.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). Desafíos de desarrollo ante la COVID-19 en México. Panorama Socioeconómico. *PNUD LAC C19 PDS (13)*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/desafios-de-desarrollo-ante-la-covid-19-en-mexico-panorama-socioeconomico>
- Pérez, O. (s. f.). *La Gestión Educativa Conceptos Fundamentales*. Confederación Interamericana de Educación Católica. <https://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55 - 70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2ª. Ed). [http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos\\_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf](http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2021). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación media superior*. USICAMM. [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco\\_EMS.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf)
- Universidad Diego Portales UDP (2020). *Liderazgo Educativo: Directivos escolares en contexto de pandemia*. Liderazgo Educativo UDP. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/directivos-escolares-en-contexto-de-pandemia/>

### CÓMO CITAR

Velazco Bórquez, F. ., Bacasehua Saavedra, Y. ., & Armenta Valde, M. . (2023). Gestión De Directores De Instituciones De Educación Media Superior En Tiempos De Pandemia. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.566>



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

