

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volumen 3

Número 9

2024

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Web: <https://revistamentor.ec/>

Editora en Jefe: Ph.D.(c) Susana Paz Viteri

Coordinador Editorial: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Coordinadora Comité Científico: Ph.D. Laura Barba Miranda

Coordinadora Comité de Editores: Msc. María Gladys Córdor Chicaiza

Coordinador del Consejo de Revisores: Ph.D. Javier Fernández-Rio

**Protocolo de actuación ante confinamientos: Un estudio de caso en la
Gestión Escolar de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés en República Dominicana**

**Confinements action protocol: A case study in the School Management of
Vallejuelo and San Andres Polytechnics in the Dominican Republic**

Ester Mesa de León¹
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8009-6262>

Ministerio de Educación de la República Dominicana.
San José-República Dominicana⁽¹⁾

Contacto:
mesadeleon@hotmail.com

Recibido: 10-06-2024
Aceptado: 05-09-2024

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue desarrollar un protocolo para garantizar la calidad de la gestión escolar durante situaciones de confinamiento en instituciones secundarias de la República Dominicana, enfocándose en los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés durante el período 2019-2021. Se utilizó un enfoque metodológico multimétodo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas en una investigación descriptiva. Se recolectaron datos mediante encuestas con escala Likert, cuestionarios y entrevistas en profundidad. La muestra total consistió en 109 personas (51 en Vallejuelo y 58 en San Andrés), incluyendo entrevistas a 17 miembros del equipo de gestión, 16 padres, 21 docentes y 55 estudiantes, sin necesidad de muestreo debido al tamaño reducido. Los cuestionarios se aplicaron a estos mismos grupos con preguntas cerradas. Los resultados indicaron que el 57.66% de los participantes considera que la gestión pedagógica se adapta a las particularidades institucionales y a posibles confinamientos. Sin embargo, el 21.39% opina que las condiciones adecuadas se cumplen solo a veces, mientras que el 7.44% considera que la adaptación es insuficiente. Las conclusiones destacan una valoración mayoritariamente positiva de la gestión institucional y pedagógica, aunque persisten preocupaciones sobre la eficiencia en el manejo de recursos y la aplicación de políticas de confinamiento.

Palabras Clave: Educación, equipo de gestión, evaluación, gestión escolar, políticas de confinamiento.

Abstract

The main objective of this research was to develop a protocol to guarantee the quality of school management during situations of confinement in secondary institutions in the Dominican Republic, focusing on the Vallejuelo and San Andrés Polytechnics during the period 2019-2021. A multimethod methodological approach was used, combining qualitative and quantitative techniques in a descriptive research. Data were collected through Likert scale surveys, questionnaires and in-depth interviews. The total sample consisted of 109 people (51 in Vallejuelo and 58 in San Andrés), including interviews with 17 members of the management team, 16 parents, 21 teachers and 55 students, without the need for sampling due to the small

size. Questionnaires were administered to these same groups with closed-ended questions. The results indicated that 57.66% of the participants consider that pedagogical management is adapted to institutional particularities and possible confinements. However, 21.39% believe that adequate conditions are only sometimes met, while 7.44% consider that adaptation is insufficient. The conclusions highlight a mostly positive assessment of institutional and pedagogical management, although concerns persist about the efficiency of resource management and the application of containment policies.

Keywords: Education, management team, evaluation, school management, confinement policies.

Introducción

En los últimos años, la gestión escolar ha enfrentado desafíos sin precedentes, en gran medida debido a las crisis globales que han obligado a las instituciones educativas a adaptarse a nuevas realidades, como el confinamiento prolongado. Este fenómeno ha puesto en evidencia la necesidad urgente de diseñar protocolos efectivos que permitan a las escuelas continuar operando de manera segura y eficiente, garantizando tanto la continuidad educativa como la protección del bienestar de estudiantes, docentes y personal administrativo.

La pandemia de Covid-19 ha exacerbado las desigualdades preexistentes en el sistema educativo, revelando brechas significativas en la infraestructura tecnológica, la capacitación docente y el acceso a recursos educativos en línea. Estas deficiencias han afectado de manera desproporcionada a las comunidades más vulnerables, en el que las limitaciones económicas y sociales dificultan la implementación de soluciones de aprendizaje a distancia. En este sentido, la falta de preparación ante situaciones de emergencia se ha convertido en un problema crítico

que exige respuestas rápidas y efectivas. La experiencia reciente ha demostrado que la capacidad de una institución para adaptarse a las circunstancias adversas no solo depende de sus recursos materiales, sino también de la solidez de su gestión y de la existencia de planes de contingencia bien definidos. Por lo tanto, el desarrollo de protocolos de actuación ante confinamientos se presenta como una prioridad para asegurar que todos los estudiantes reciban una educación de calidad, independientemente de las circunstancias.

En la República Dominicana, el sistema educativo se ha visto particularmente afectado por estas circunstancias, revelando una serie de debilidades en la gestión escolar, especialmente en el contexto de los politécnicos, que tienen características y necesidades muy específicas. Los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, dos instituciones clave en sus respectivas comunidades, han enfrentado múltiples desafíos al tratar de mantener la calidad educativa y la seguridad de sus estudiantes durante los periodos de confinamiento, lo cual ha generado la necesidad de desarrollar un protocolo de actuación que no solo sea efectivo, sino que también esté adaptado a las realidades y particularidades de estas instituciones.

La gestión escolar en estos politécnicos ha requerido una reconfiguración de sus prácticas tradicionales, incorporando nuevas metodologías y herramientas tecnológicas para asegurar la continuidad del proceso educativo. Sin embargo, la implementación de estas medidas no ha estado exenta de dificultades, tales como la falta de acceso adecuado a dispositivos tecnológicos, la insuficiente capacitación del personal docente en el uso de plataformas digitales, y la escasa infraestructura para soportar una educación a distancia de calidad. Estos desafíos han puesto de manifiesto la urgencia de contar con un protocolo de actuación que no

solo aborde las contingencias inmediatas, sino que también fortalezca la capacidad de resiliencia de las instituciones frente a futuras crisis. La elaboración de un protocolo adaptado a las necesidades específicas de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés es esencial para garantizar que la educación de los estudiantes no se vea comprometida, incluso en situaciones de confinamiento prolongado.

Este estudio de caso tiene como objetivo desarrollar un protocolo para garantizar la calidad de la gestión escolar durante situaciones de confinamiento en instituciones secundarias de la República Dominicana, analizando específicamente los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés durante el período 2019-2021.

El estudio se centra en aspectos clave de la gestión escolar durante el confinamiento, incluyendo la comunicación interna y externa, la adaptación del currículo, el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y las estrategias de apoyo emocional y psicológico a los estudiantes. Se espera que este estudio contribuya al fortalecimiento de la gestión escolar en los politécnicos estudiados y ofrezca un modelo replicable para otras instituciones educativas en la República Dominicana;

Gestión educativa

La gestión educativa implica ejecutar las directrices de las autoridades de manera eficiente, con el objetivo de alinearse con los objetivos nacionales y enfrentar los desafíos de una sociedad globalizada. Este proceso integra actividades orientadas al bienestar estudiantil y

a experiencias significativas para los docentes, buscando asegurar un aprendizaje relevante y trascendental.

Para García et al. (2018), la gestión educativa incluye la planificación y ejecución de programas con recursos humanos y materiales según los objetivos institucionales, promoviendo criterios de desempeño que generen resultados tangibles. La estructura educativa debe adaptarse a la realidad digital y a los nuevos mecanismos de comunicación y sensibilidad dentro de la comunidad educativa, para construir instituciones más humanas y versátiles (Berardi, 2016; De Souza, 2021; Méndez, 2020).

En tiempos de crisis, como durante confinamientos, la gestión educativa es crucial para adaptar las instituciones a los desafíos, administrar recursos eficazmente, implementar tecnologías nuevas y promover una cultura de cohesión laboral para mantener la calidad educativa.

Gestión y calidad educativa, más allá de los confinamientos

El análisis de la gestión educativa durante los confinamientos derivados de la pandemia de Covid-19 revela una alarmante falta de estudios dedicados a este ámbito, con solo un 8-9% de los anuarios académicos abordando los impactos de las restricciones impuestas por las autoridades educativas en países como la República Dominicana (Banco Central de la República Dominicana, 2021; IESALC/UNESCO, 2020). Esta escasez de investigación refleja una tendencia preocupante en la academia, que ha mostrado un desinterés por profundizar en

un tema que ha tenido consecuencias significativas en el rendimiento estudiantil y en la eficacia de la gestión directiva.

En Latinoamérica, los estudios que sí han abordado los efectos de las políticas de confinamiento en la educación se han centrado en escenarios teóricos que, a menudo, no se alinean con la complejidad de la realidad vivida en las instituciones educativas (Batista y Pereyra, 2020). La pandemia evidenció la necesidad de repensar la gestión educativa, enfocándola no solo en superar las coyunturas impuestas por los confinamientos, sino también en consolidar proyectos formativos que promuevan la resiliencia y la adaptación a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.

El análisis presentado sobre la gestión educativa durante los confinamientos por la pandemia de Covid-19 se relaciona estrechamente con el presente estudio, cuyo análisis señala la falta de investigaciones profundas sobre el impacto de los confinamientos en la gestión educativa, un vacío que el artículo busca abordar específicamente a través del estudio de caso de dos instituciones en República Dominicana. El artículo se enmarca en la necesidad urgente de explorar como la gestión educativa puede adaptarse y evolucionar para enfrentar las nuevas realidades impuestas por crisis globales, como la pandemia, proponiendo estrategias que no solo superen los desafíos inmediatos, sino que también promuevan una resiliencia educativa a largo plazo.

Propósitos de la Gestión Educativa de Calidad

Los sistemas educativos buscan adaptarse a las demandas de la comunidad educativa y reflejar las expectativas sociales en cuanto a la calidad. La calidad educativa se asocia con la capacidad de las instituciones para satisfacer estas expectativas. Un aspecto clave de una gestión educativa de calidad es asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación integral y significativa. Esto implica utilizar adecuadamente los recursos didácticos, integrar tecnologías educativas, y garantizar las condiciones mínimas para el aprendizaje (Vera-Mendoza, 2018).

Para que una gestión educativa se considere de calidad, debe cumplir varios principios fundamentales: realizar las tareas desde el inicio con precisión, satisfacer las necesidades de los estudiantes, ofrecer soluciones a problemas en lugar de justificar fallos, mantener una actitud positiva ante la oposición, fomentar buenas relaciones con todos los involucrados, cumplir con los plazos establecidos, ser puntual, cooperar de manera amistosa dentro del equipo de trabajo, reconocer y corregir errores, simplificar la enseñanza, organizar e implementar con los recursos adecuados, ser serio y responsable para generar confianza, y simplificar el proceso administrativo (Hernández, 2022).

La gestión educativa debe alinearse con las necesidades sociales y organizarse para mejorar los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos en las instituciones educativas (Rico, 2016). Asegurar la calidad en la gestión educativa implica manejar adecuadamente los recursos institucionales y promover una interacción efectiva dentro de la comunidad escolar para crear un entorno óptimo para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

La gestión educativa debe guiar las políticas públicas, la formación de directivos y docentes, y la implementación de estrategias efectivas, adaptando los servicios escolares a los principios de una gestión que responda a las demandas actuales.

Modelo de Gestión Educativa

El estudio de los modelos de gestión educativa se enfoca en planificar acciones para crear escenarios académicos efectivos que faciliten una formación adecuada para los estudiantes. Estos modelos buscan desarrollar habilidades cognitivas y competencias para un aprendizaje significativo (Vallejo-Valdivieso et al., 2019). Es importante no solo tener estrategias de gestión, sino también saber cómo y cuándo aplicarlas, reconocer su eficacia y ajustarlas según las necesidades emergentes (Soledispa-Morán y Saona-Villamar, 2023).

Los modelos de gestión escolar se basan en principios de funcionalidad institucional y se dividen en varios tipos: el Modelo Normativo, que se basa en teorías explicativas y considera el entorno organizativo y las habilidades de los actores (Borrero, 2019); el Modelo Prospectivo, que planifica futuros escenarios educativos a partir de experiencias actuales (Rico, 2016); el Modelo Estratégico, que organiza la institución educativa para seguir políticas educativas y establecer estrategias didácticas y pedagógicas (Escalante et al., 2009); y el Modelo Estratégico Situacional, que adapta la planificación estratégica a circunstancias cambiantes (Pérez, 2015).

Este modelo de gestión permite combinar normas con visiones estratégicas, adaptando políticas públicas y recursos a las necesidades emergentes (Cárdenas y Luna, 2020). La gestión educativa debe enfocarse en administrar los recursos de manera eficiente y fortalecer los

procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando la autonomía institucional y la calidad del servicio educativo (Asprella, 2020).

En el contexto latinoamericano, los modelos de gestión educativa se adaptan a las demandas locales y nacionales, mejorando la calidad educativa y la eficacia de los protocolos de enseñanza (Huertas et al., 2020). Estos modelos deben establecer directrices para una adecuada administración, tomar decisiones asertivas y distribuir recursos eficientemente para garantizar un servicio educativo de calidad.

Gestión escolar

La gestión escolar abarca la administración de recursos y la implementación de políticas ministeriales en las instituciones educativas. La pandemia de Covid-19 exacerbó las desigualdades socioeducativas, resultando en la suspensión de actividades en más del 62% de las instituciones, incluyendo la República Dominicana, donde se vieron afectados el desarrollo escolar, las políticas de gestión y el rendimiento académico (Genol y Guido, 2020).

La República Dominicana ocupa el puesto 123 de 139 en gestión y calidad educativa según PISA (González, 2023), reflejando deficiencias en la dirección y gestión escolar, especialmente durante el confinamiento. En los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, el ausentismo estudiantil alcanzó el 53% durante 2019-2021 (PNUD, 2023), y solo el 58% de los estudiantes completaron la secundaria.

Para mejorar la inclusión educativa, es crucial desarrollar políticas que incorporen estrategias pedagógicas digitales y plataformas complementarias (Espinoza et al., 2020). La

pandemia ha puesto de manifiesto deficiencias en la gestión escolar, destacando la necesidad de un protocolo de actuación que fortalezca la resiliencia de las escuelas frente a futuras crisis.

La Calidad en la Gestión Educativa

Para que la gestión educativa sea efectiva, es esencial que las prácticas y procesos sean de alta calidad. La educación debe ser una metodología organizada que promueva la formación integral de los estudiantes y garantice condiciones óptimas para el aprendizaje. La gestión escolar, liderada por el director, debe ser responsable y eficiente en la organización de los recursos y en la planificación educativa, teniendo en cuenta las necesidades reales de la institución para mejorar la calidad del servicio educativo (Horn y Murillo, 2016; Meza et al., 2017).

La calidad educativa debe reflejarse en la administración eficiente de los recursos y en la adaptación de los contenidos curriculares a los requerimientos locales y nacionales, facilitando una formación continua e integral (Bolívar et al., 2017). La gestión de calidad debe organizar y sistematizar los recursos de manera efectiva para garantizar la viabilidad y el éxito de los proyectos educativos, fomentando un ambiente de respeto y cooperación (Contreras, 2016).

La calidad en la gestión educativa se evalúa particularmente en tiempos de crisis. Durante un confinamiento, la habilidad para organizar y utilizar eficientemente los recursos educativos es fundamental para garantizar que la formación de los estudiantes no se vea comprometida.

Equipo de Gestión

El equipo de gestión de una institución escolar es responsable de aplicar y dirigir las políticas institucionales, garantizando que todas las acciones y decisiones se alineen con los objetivos de la escuela. Este equipo debe considerar todos los factores involucrados en el proceso educativo, desde los actores y recursos hasta los planes y políticas. Su papel es clave para la ejecución efectiva de las políticas y para la mejora continua de la calidad educativa (Muñoz et al., 2014; Villela-Treviño y Torres-Arcadia, 2015).

La gestión escolar efectiva requiere un equipo que administre adecuadamente los recursos, tome decisiones estratégicas y garantice la transparencia y calidad en el desempeño institucional. La adecuada ejecución de la gestión escolar es fundamental para evitar debilidades en los procedimientos académicos y mejorar la calidad educativa (Muñoz et al., 2014).

El equipo de gestión desempeña un elemento clave en la implementación de protocolos durante confinamientos. Su responsabilidad incluye coordinar las acciones necesarias, adaptar las políticas institucionales y garantizar la calidad del proceso educativo. La efectividad del equipo en la toma de decisiones estratégicas y en la administración de recursos impacta directamente en la capacidad de la escuela para manejar la situación y mantener la continuidad y calidad de la educación.

Metodología

El estudio empleó un enfoque multimétodo, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión más completa del fenómeno, superando las limitaciones de cada método por separado (Ruiz, 2008; Pinto, 2018). La investigación cualitativa se enfocó en comprender profundamente comportamientos y experiencias mediante entrevistas y análisis de documentos, identificando temas y patrones significativos (Romero et al., 2024). Por su parte, la investigación cuantitativa analizó datos numéricos y estableció relaciones estadísticas utilizando tablas y gráficos, lo que permitió cuantificar la información y realizar inferencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La orientación cualitativa del estudio se centró en describir y analizar la gestión escolar en los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, lo que facilitó el desarrollo de un protocolo de actuación ante confinamientos basado en las interacciones de los participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La naturaleza de campo de la investigación permitió recopilar información directamente a través de encuestas, observaciones y entrevistas, adoptando un enfoque descriptivo y no experimental para caracterizar la gestión escolar y diseñar el protocolo para el período 2019-2021 (Rodríguez et al., 2017).

Para alcanzar el primer objetivo específico, se utilizó un cuestionario cuantitativo validado por expertos para evaluar las competencias directivas de los coordinadores de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés. El segundo objetivo implicó analizar los modelos de gestión escolar durante 2019-2021 mediante cuestionarios validados que evaluaron dimensiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias. El tercer objetivo se abordó cualitativamente mediante entrevistas abiertas a miembros de la comunidad educativa,

lo que permitió identificar factores facilitadores y obstáculos para una gestión escolar de calidad en confinamientos.

La población en una investigación se refiere al conjunto completo de individuos o elementos que poseen las características de interés para el estudio, y es esencial definirla claramente en función de los objetivos de la investigación. Este proceso de selección es fundamental, debido a que determina quiénes serán los sujetos de estudio y cuántos de ellos serán incluidos, garantizando que los resultados obtenidos sean representativos y pertinentes (Romero et al., 2024).

En el presente estudio, la población total estuvo constituida por 109 sujetos pertenecientes a la comunidad educativa de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, quienes fueron consultados utilizando instrumentos diseñados específicamente para recopilar los datos necesarios, quedando distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Población objeto de estudio

Politécnicos	Miembros del equipo de gestión	Docentes	Estudiantes	APMAE	Total
Vallejuelo	9	11	25	6	51
San Andrés	8	10	30	10	58
Total	17	21	55	16	109

Debido a la naturaleza de la población, se realizaron muestreos estratificados para garantizar un análisis adecuado de cada segmento. Estas muestras fueron determinadas de

manera proporcional, asegurando la representación equilibrada de cada estrato en el estudio (Romero-Llorente et al., 2020). Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula propuesta por León y Mostacero (2023), la cual fue aplicada para asegurar la precisión y representatividad de los datos obtenidos.

Tabla 2

Muestra proporcional de los miembros del equipo de gestión, docentes. APMAE y estudiantes

Politécnicos	Miembros del equipo de gestión	Docentes	Estudiantes	APMAE	Total
Vallejuelo	3	3	7	1	14
San Andrés	2	3	9	3	17
Total	5	6	16	4	31

Para el objetivo específico 1, se describió el perfil de los miembros del equipo de gestión de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, abarcando a toda la población de 17 miembros (9 de Vallejuelo y 8 de San Andrés). Se aplicó el instrumento a una muestra de 5 miembros (3 de Vallejuelo y 2 de San Andrés).

Para el objetivo específico 2, se analizó los modelos de gestión de ambos politécnicos durante 2019-2021, aplicando una escala Likert a una población de 17 gestores, 21 docentes y 55 estudiantes.

Para el objetivo específico 3, se identificaron factores percibidos como facilitadores y obstaculizadores para una gestión escolar de calidad en confinamiento. Se realizaron entrevistas

a 109 personas, incluyendo 16 miembros de la APMAE, 21 docentes, 17 gestores y 55 estudiantes.

Variables y categorías de análisis

En la investigación, se definieron tres variables: 1) Perfil de los miembros del equipo de gestión, 2) Modelos de gestión directiva, y 3) Factores facilitadores y obstaculizadores para una gestión escolar de calidad en confinamientos. Las dos primeras son independientes y la tercera es dependiente. La variable dependiente se analiza para observar su cambio en función de las variables independientes, mientras que las independientes son manipuladas para estudiar su impacto. Las categorías se establecieron de manera deductiva, basadas en teoría sobre gestión y protocolos de confinamiento, ajustándose a medida que se desarrollaba el estudio.

Variables y categorías de análisis del objetivo específico 1

La variable principal es el perfil de los gestores, evaluado cuantitativamente a través de características como la toma de decisiones, adaptabilidad, capacidad de escucha, participación y gestión del clima organizacional (Martínez, 2022; Masriera, 2020).

Variables y categorías de análisis del objetivo específico 2

La variable es el estilo de dirección implementado, medido cuantitativamente con encuestas a gestores, docentes y estudiantes. Este modelo busca optimizar recursos, mejorar la dirección escolar y fomentar la equidad y mejora continua (García et al., 2020).

Variables y categorías de análisis del objetivo específico 3

Las variables son los factores que la comunidad educativa identifica como facilitadores u obstaculizadores de la gestión escolar en confinamiento. Se midió cualitativamente mediante entrevistas, abordando factores motivacionales e intrínsecos que afectan la calidad de la gestión escolar (Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri, 2020).

Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son recursos esenciales para recolectar datos sobre fenómenos estudiados (Gamboa et al., 2019). En esta investigación sobre la gestión escolar en los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés, se utilizaron entrevistas y encuestas para obtener percepciones sobre el tema.

Para el objetivo 1, se aplicó un cuestionario tipo Likert, validado por juicio de expertos. Tres jueces evaluaron la validez del cuestionario considerando precisión, objetividad, claridad, relevancia y otros criterios. Se calculó el índice de validez siguiendo la fórmula de Hurtado de Barrera (2010), y el instrumento se consideró válido si el índice era mayor o igual a 0.7. La validez asegura que el instrumento mide correctamente las variables deseadas. Para el objetivo 2, se empleó una escala Likert para evaluar los estilos de dirección en términos de calidad educativa. Y para el objetivo 3, se realizaron entrevistas cualitativas con miembros de la APMAE, docentes, gestores y estudiantes para obtener opiniones sobre estos factores.

Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad de los instrumentos son elementales. La validez indica cuán bien mide el instrumento lo que pretende medir, mientras que la fiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados obtenidos con el mismo instrumento en condiciones similares. La

validación y confiabilidad aseguran que los datos recogidos sean precisos y consistentes, evitando sesgos que puedan desacreditar el estudio (Zamora, 2024).

Tabla 3

Cálculo del índice de validez del cuestionario tipo Likert aplicado a los miembros del equipo de gestión

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Acuerdos
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1
3	0	1	1	1
4	0	1	1	1
5	0	0	1	0
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	1	1	1	1
9	1	1	1	1
10	1	1	1	1
Total acuerdos				9
Índice de validez				IV= 9/10= 0,9

El 90% de las respuestas obtenidas con el instrumento validado reflejan las expectativas establecidas para el análisis. Con respecto al objetivo 2, sobre los modelos de gestión en el periodo 2019-2021, se utilizó un cuestionario validado por expertos y aplicado a 27 gestores, docentes y estudiantes. La confiabilidad se evaluará mediante el coeficiente de Cronbach. La validez del cuestionario fue revisada por tres expertos, cuyos resultados se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Cálculo del índice de validez del cuestionario aplicado a los miembros al equipo de gestión, docentes y estudiantes

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Acuerdos
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1
3	0	1	1	1
4	0	1	1	1
5	0	0	1	0
6	1	1	1	1
7	1	0	0	0
8	1	1	1	1
9	1	1	1	1
10	1	1	1	1
Total acuerdos				8
Índice de validez				IV= 8 /10= 0,8

El resultado 0,8 indica una validez ponderada y que viabiliza la aplicación del cuestionario ajustado a la naturaleza de la investigación

El Coeficiente Alfa de Cronbach mide la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, con valores que van de 0 a 1; valores cercanos a 1 indican mayor confiabilidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para calcularlo, se realizó una prueba piloto con una muestra de 5 miembros del equipo de gestión, excluidos de la muestra final, lo que permite verificar la confiabilidad del instrumento. Se utilizaron ítems no dicotómicos para evitar distorsiones en los resultados. Los datos de la prueba piloto se analizaron en Excel, calculando la suma de varianzas de los ítems y la varianza total del instrumento. Con estos datos, se aplicó la fórmula del coeficiente de Cronbach para evaluar la confiabilidad.

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue 0,8295, indicando una alta fiabilidad del instrumento, debido que supera el umbral de 0,7. Esto confirma que el instrumento mide de manera adecuada las variables del estudio.

Para el objetivo 3, que busca identificar los factores facilitadores y obstaculizadores para una gestión escolar de calidad en situaciones de confinamiento, se realizó una entrevista validada mediante juicio de expertos, aplicada a los 31 miembros de la muestra (APMAE, docentes, gestores y estudiantes).

Tabla 5

Cálculo del índice de validez del cuestionario aplicado a los miembros al equipo de gestión, docentes. APMAE y estudiantes

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Acuerdos
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1
3	0	1	1	1
4	0	1	1	1
5	1	0	1	1
6	1	1	1	1
7	1	0	0	0
8	1	1	1	1
9	1	1	1	1
10	1	1	1	1
Total acuerdos				9
Índice de validez				IV= 9/10= 0,9

Para analizar los objetivos específicos del estudio, se estructurará el análisis de datos de la siguiente manera:

Objetivo 1: Describir el perfil del equipo de gestión de los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés mediante un análisis cuantitativo de las respuestas de sus miembros, enfocándose en sus perfiles y competencias directivas.

Objetivo 2: Analizar los modelos de gestión aplicados en los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés (2019-2021) para caracterizar su efectividad y correlacionar los modelos con los resultados obtenidos.

Objetivo 3: Identificar los factores facilitadores y obstaculizadores para una gestión escolar de calidad durante confinamientos, utilizando análisis cualitativo con ATLAS.Ti para codificar respuestas de miembros de la APMAE, docentes, gestores y estudiantes, y datos cuantitativos con SPSS.

Los resultados esperados incluyen una evaluación del desempeño del equipo de gestión, una descripción de las competencias directivas, una caracterización de los modelos de gestión y la identificación de factores que afectan la calidad educativa durante el confinamiento.

Resultados

Resultados cuestionario aplicado a gestores, docentes y estudiantes

Tabla 6

Distribución de la muestra de gestores, docentes y estudiantes discriminada según la valoración de la gestión institucional

Preguntas	Alternativas		Porcentaje
La gestión institucional usted la valora como adecuada	TA	60	64.5%
	DA	25	26.8%
	ED	8	8.7%
	TD	0	
Total	93	100%	

De acuerdo a la tabla 6, el 64,5% de la muestra está totalmente de acuerdo en que la gestión institucional se valora como adecuada, lo que indica que la mayoría de gestores, docentes y estudiantes tiene una opinión positiva sobre la administración y dirección de la institución. Dado que la gestión escolar influye directamente en la labor docente y en los aprendizajes de los estudiantes, esta valoración positiva respalda los principios de formación y gestión en los entornos académicos (Abad et al., 2023). El 26,8% está de acuerdo en que la gestión educativa es adecuada, mostrando una tendencia favorable. Solo el 8,7% está en desacuerdo con las opiniones generales de los gestores, docentes y estudiantes, lo que refleja una ventaja en los servicios prestados para la formación integral de los estudiantes.

Tabla 7

Distribución de la muestra de gestores, docentes y estudiantes discriminada según la representación de las funciones institucionales

Preguntas	Alternativas		Porcentaje
Los gestores en sus funciones representan a la institución escolar	Siempre	55	51.15%
	Casi siempre	30	27.9%
	A veces	8	7.44%
	Nunca		
Total		93	100%

Un dato relevante es que el 51,15% de gestores, docentes y estudiantes consideran que la gestión de las instituciones es siempre representativa, lo cual indica que la mayoría percibe que los directivos y administradores ejecutan sus funciones de manera efectiva y representativa (Acevedo et al., 2017).

Un 27,9% opina que los gestores casi siempre representan adecuadamente a la institución. En general, existe un consenso sobre la representatividad de los gestores en ambas instituciones, lo que respalda el rol de los programas y políticas implementados.

Tabla 8

Distribución de la muestra de gestores, docentes y estudiantes discriminada según si las funciones responden a las particularidades institucionales

Preguntas	Alternativas	Porcentaje
La gestión pedagógica desarrollada en la institución responde a las particularidades institucionales y las posibilidades de confinamiento.	Siempre	8 7.44%
	Casi siempre	62 57.66%
	A veces	23 21.39%
	Nunca	
Total	93	100%

La Tabla 8 revela que solo el 7.44% de los encuestados considera que la gestión pedagógica se ajusta a las particularidades institucionales y a las posibles circunstancias de confinamiento. El 57.66% opina que esta adecuación se presenta casi siempre, lo que sugiere un enfoque positivo hacia la preparación para confinamientos. Sin embargo, el 21.39% considera que las condiciones adecuadas se cumplen solo a veces.

Tabla 9

Distribución de la muestra de gestores, docentes y estudiantes discriminada según si los docentes han actuado de manera proactiva en función de la gestión institucional

Preguntas	Alternativas	Porcentajes
	Siempre	18 19.35%
	Casi siempre	51 54.83%

Los profesores han actuado de manera proactiva en función de la gestión realizada por el equipo institucional	A veces	16	17.20%
	Nunca	8	8.62%
Total		93	100%

Los resultados de la tabla 10 muestran que el 19.35% de los encuestados considera que los profesores siempre han actuado de manera proactiva en función de la gestión del equipo institucional.

Una actitud proactiva por parte del profesorado permite a los directivos planificar y ejecutar actividades como simulacros o eventos educativos, lo cual se atribuye en gran parte a la disposición proactiva de los docentes (Lopera et al., 2019).

En la tabla 9, el 54.83% de los encuestados opinó que esta proactividad se manifiesta casi siempre, lo que es una frecuencia considerable. Sin embargo, el 17.2% consideró que ocurre solo a veces, y el resto indicó que nunca. Es fundamental que los equipos de gestión estén alineados con los intereses de los estudiantes, ya que su percepción de la gestión refleja la realidad que observan, por lo que sus opiniones no deben ser ignoradas (Pardo, 2021). En este sentido, el 13.98% de gestores, docentes y estudiantes expresó estar poco satisfecho con la situación.

Resultados de la aplicación de la escala Likert al equipo de gestión

Cuando se habla de confinamiento, los administradores de las instituciones educativas tienen la responsabilidad de implementar las políticas ministeriales tanto en el presente como en el futuro. Por ello, es elemento conocer la opinión de quienes dirigen las instituciones

estudiadas en esta tesis doctoral, para establecer un marco de referencia que permita evaluar la viabilidad de ejecutar restricciones que aseguren la protección del personal a su cargo.

El equipo directivo o los gestores de una institución forman parte del personal responsable de dirigir cada Politécnico, y deben aplicar las políticas nacionales pensando en el bienestar de todos los empleados. Esto implica que, si surge la posibilidad de un confinamiento, la dirección debe actuar como protectora y ejecutora de políticas que garanticen la seguridad y el bienestar de todo el personal bajo su responsabilidad. En este sentido, se aplicó una escala de Likert al equipo de gestión, cuyos resultados y análisis se presentan a continuación.

Tabla 10

Distribución de la muestra de gestores según su capacitación en el enfoque curricular por competencias

Preguntas	Alternativas	Porcentaje	
Su capacitación para el enfoque curricular por competencias se ajusta a las particularidades áulicas	TD	3	17.64%
	DA	10	58.82%
	NAND	3	17,64%
	ED	1	5.90%
	TD		
Total	17	100%	

La revisión del currículo en la institución muestra que el 17.64% de los gestores está totalmente de acuerdo en que el enfoque curricular por competencias se ajusta a las particularidades de las aulas, mientras que el 58.82% también lo respalda. El 17.64% de los encuestados se mostró neutral en cuanto a esta adecuación. La enseñanza basada en

competencias, que busca aumentar el interés y compromiso del estudiante, es respaldada por la mayoría, aunque el 11.78% permaneció neutral.

Tabla 11

Distribución de la muestra de gestores según si el enfoque por competencias es utilizado en las necesidades institucionales y eventualidades de confinamiento

Preguntas	Alternativas	Porcentaje
El enfoque por competencias es utilizado por los equipos de gestión escolar como modelo en función de las necesidades de aprendizajes de los estudiantes, y de las posibilidades de confinamiento	TD	2
	DA	14
	NAND	1
	ED	
	TD	
Total	17	100%

La opinión de los consultados sobre si el enfoque por competencias es aplicado por los equipos de gestión escolar para atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y en el contexto de posibles confinamientos, muestra que una mayoría significativa, el 82.35%, está de acuerdo, lo que indica una posición positiva en este aspecto.

Los programas formativos implementados en diversas instituciones educativas, especialmente tras la experiencia de la pandemia, también deben incluir políticas de confinamiento en sus planes, preparando así a los estudiantes para futuras contingencias (Cujia, 2023). En este sentido, solo el 5.89% de los encuestados se mostró neutral, sin expresar acuerdo ni desacuerdo.

Tabla 12

Distribución de la muestra de gestores según si los instrumentos de evaluación aplicados por los docentes ejecutan de manera exhaustiva la valoración de los conocimientos de los estudiantes

Preguntas	Alternativas	Porcentaje	
La elaboración de los instrumentos de evaluación de los profesores permite realizar un juicio valorativo exhaustivo de los conocimientos aprendidos por los estudiantes	TD	6	35.29%
	DA	8	47.05%
	NAND	2	11.77%
	ED	1	5.89%
	TD		
Total	17	100%	

El 35.29% de los gestores indicó estar totalmente de acuerdo en que la creación de instrumentos de evaluación por parte de los profesores permite realizar una valoración exhaustiva de los conocimientos adquiridos por los estudiantes, mientras que el 47.05% expresó estar de acuerdo. La evaluación adecuada de los aprendizajes mediante instrumentos bien diseñados puede proporcionar información valiosa que permita a los docentes tomar decisiones informadas (Molina et al., 2022). Sin embargo, el 11.77% de los encuestados se mantuvo neutral, y el 5.89% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 13

Distribución de la muestra de gestores según si las evaluaciones propician encuentros de saberes

Preguntas	Alternativas	Porcentaje	
La evaluación de los aprendizajes desde las perspectivas de los equipos de gestión es una tarea que propicia los Encuentros de saberes. 12	TD	9	52.94%
	DA	6	35.30%
	NAND	2	11.76%
	ED		
	TD		
Total	17	100%	

Las evaluaciones de los niveles de aprendizaje de los estudiantes proporcionan a los docentes información valiosa para la toma de decisiones. En este sentido, el 52.94% de los gestores está totalmente de acuerdo en que la evaluación de los aprendizajes, según las perspectivas de los equipos de gestión, facilita los encuentros de saberes. Además, el 35.30% también está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 11.76% se mantuvo neutral, sin expresar ni acuerdo ni desacuerdo.

Tabla 16

Resultados de la entrevista en profundidad

Pregunta	Apreciaciones
1. ¿Cuál es su percepción sobre la efectividad en el liderazgo en el rol de director de la institución?	La calidad de la gestión escolar depende en gran medida del liderazgo efectivo de los directivos, quienes deben coordinar adecuadamente todos los departamentos. La falta de compromiso puede llevar a desorganización y mal desempeño, sugiriendo la necesidad de sanciones para mejorar el cumplimiento de funciones.
2. ¿Considera Usted que las políticas aplicadas por el equipo de gestión de la institución responden a eventualidades de confinamiento?	Muchas instituciones carecen de políticas específicas para confinamientos, en parte debido a la falta de recursos y la percepción de que tales situaciones no volverán a ocurrir. Esta falta de preparación refleja una deficiencia en abordar posibles crisis.
3. ¿Percibe usted alguna limitación en el uso de herramientas actualizadas en el ejercicio de la gestión escolar?	La falta de recursos financieros y materiales, así como de herramientas tecnológicas actualizadas, limita la capacidad de los directivos para llevar a cabo una gestión escolar eficaz que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa.
4. ¿Son aplicados los protocolos para eventuales confinamientos por el equipo de gestión?	La ausencia de políticas de confinamiento en las instituciones indica que no se han implementado protocolos adecuados para manejar estas situaciones, representando una carencia significativa en la gestión escolar.
5. ¿La cultura organizacional ejercida por el equipo de gestión, es resistente a los cambios o novedades gerenciales?	Aunque los gestores mantienen comunicación con la comunidad educativa y muestran disposición para implementar políticas de confinamiento, la cultura organizacional parece ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas necesidades y cambios gerenciales.
6. ¿El liderazgo y la apertura hacia los cambios y la cooperación de los miembros de la comunidad es una preocupación constante del equipo de gestión?	Los directivos muestran un compromiso con la solidaridad y cooperación de la comunidad, involucrando a los padres y representantes en la resolución de problemas y manteniendo una relación cercana para apoyar el desarrollo institucional.
7. ¿El equipo de gestión proporciona un clima que favorezca el aprendizaje y la adquisición de conocimientos?	Los directivos trabajan en mejorar las condiciones materiales y pedagógicas para apoyar el aprendizaje. Las políticas implementadas buscan fortalecer el entorno educativo, creando un ambiente favorable para la enseñanza.
8. ¿Existen mecanismos factibles de supervisión o monitoreo de los	Los mecanismos de supervisión incluyen evaluaciones parciales y periódicas, junto con informes que permiten a los gestores tomar

desempeños de los estudiantes valorando sus progresos?

9. ¿Dentro de las políticas gerenciales aplicadas por el equipo de gestión, existen posibilidad de identificar los facilitadores y obstaculizadores?

10. ¿Los directivos escolares facilitan la participación de la comunidad educativa para identificar los facilitadores y obstaculizadores ante situaciones de confinamiento?

11. ¿El actuar del equipo de gestión se realiza con autonomía y decisión en la ejecución de la gerencia escolar en función de crear protocolos de confinamientos?

decisiones para mejorar el rendimiento académico, utilizando un enfoque de supervisión indirecta.

Obstaculizadores: Falta de compromiso institucional, ausencia de políticas de confinamiento, limitación de recursos y poca dedicación laboral.

Facilitadores: Buena comunicación con la comunidad educativa, administración adecuada de eventualidades, coordinación en programas de confinamiento, cumplimiento de responsabilidades y manejo efectivo de políticas.

La participación de la comunidad en la identificación de facilitadores y obstaculizadores es crucial, aunque a menudo se pasan por alto. Involucrar a los padres puede ayudar a corregir problemas y mejorar las condiciones educativas.

Los directivos a veces dependen de recomendaciones ministeriales para gestionar situaciones de confinamiento. Aunque la autonomía no siempre es plena, se han seguido las directrices nacionales durante la pandemia, obteniendo resultados positivos en términos de protección de la comunidad educativa.

Discusión

Resultados del Cuestionario Aplicado a Docentes, Gestores y Estudiantes

Los resultados del cuestionario revelan que el 64.5% de los participantes considera que la gestión institucional es adecuada, lo que sugiere una percepción positiva del desempeño de los directores en los Politécnicos estudiados. Además, el 51.15% afirma que siempre se lleva a cabo una gestión efectiva en las instituciones. Sin embargo, el 7.44% cree que la gestión pedagógica responde a las particularidades institucionales y las posibilidades de confinamiento, indicando cierta preocupación por la implementación de políticas de confinamiento.

Respecto a la gestión pedagógica, el 8.37% la considera pertinente, aunque con ciertas reservas, posiblemente por falta de información o compromiso institucional. Por otro lado, el 21.5% cree que el manejo de recursos por parte del equipo directivo es adecuado. El 11.16% asegura que la comunidad percibe positivamente la gestión administrativa y las políticas de

confinamiento, mientras que el 30% de los estudiantes opina que la gestión escolar siempre se enfoca en sus aprendizajes, incluso en situaciones de confinamiento.

Resultados de la Escala Likert Aplicada a los Gestores

El análisis de la escala Likert revela que el 17.64% de los gestores está totalmente de acuerdo en que el enfoque curricular por competencias se ajusta a las particularidades de las aulas, y el 58.82% también está de acuerdo. Además, el 82.35% opina que el enfoque por competencias se utiliza eficazmente en función de las necesidades de los estudiantes y las posibilidades de confinamiento. El 17.65% cree que la evaluación por competencias facilita el desarrollo curricular, y el 70.58% está de acuerdo con esta percepción. El 72% de los gestores está totalmente de acuerdo en que las políticas curriculares y de confinamiento se comunican adecuadamente a la comunidad.

Resultados de las Entrevistas en Profundidad

El análisis cualitativo de las entrevistas revela varios factores clave:

Los gestores implementan acciones para asegurar el desarrollo armónico de las actividades escolares, alineando sus acciones con los principios institucionales. Enfrentan eventualidades devenida, como pandemias, sismos o huracanes, que imprevistos que afectan el desarrollo educativo. Aunque se espera que las instituciones tengan políticas de confinamiento preparadas, las entrevistas revelan que no siempre están adecuadamente preparadas para estas situaciones. La comunicación entre los equipos de gestión, los representantes de los estudiantes y la comunidad es esencial para proteger la institución y sus miembros

Se identificaron diversos elementos facilitadores y obstaculizadores que influyen en la gestión escolar, reflejando acciones que pueden tanto mejorar como dificultar la efectividad de la administración educativa. Estos hallazgos muestran como los equipos de gestión en los Politécnicos Vallejuelo y San Andrés manejan sus roles y enfrentan desafíos, ofreciendo una visión integral de la gestión escolar y las políticas de confinamiento..

Conclusiones

Las conclusiones del estudio revelan que el 64,5% de gestores, docentes y estudiantes valoran positivamente la gestión institucional, considerándola adecuada para el desarrollo de actividades escolares y administrativas. La mayoría (51,15%) percibe la gestión como representativa y efectiva, y el 57,66% considera que la gestión pedagógica responde a las particularidades institucionales y a las posibles situaciones de confinamiento. Sin embargo, hay reservas sobre la eficiencia en el manejo de recursos, con solo el 5,53% calificando esta gestión como excelente, y un 63,24% percibiendo positivamente el manejo de políticas de confinamiento.

El 70,96% afirma que los docentes apoyan significativamente al equipo de gestión, aunque el 19,35% cree que los profesores actúan proactivamente en la gestión institucional. Un 23,95% considera que las condiciones para evaluar el progreso estudiantil son ideales.

A pesar de que el 30,10% de los estudiantes confía en la gestión durante confinamientos, solo el 11,82% de los gestores están satisfechos con el rendimiento estudiantil.

El 11,76% de los gestores creen que el enfoque por competencias es adecuado para los aprendizajes y confinamientos, y el 82,35% considera que las estrategias pedagógicas actuales son pertinentes. La relación entre el perfil de los gestores y el modelo de gestión muestra una alta correlación ($p=0,883$), indicando que el perfil impacta significativamente el modelo de gestión. La correlación entre el modelo de gestión y los factores facilitadores y obstaculizadores ($p=0,781$) sugiere que tanto los obstáculos como los facilitadores influyen en la efectividad de la gestión institucional y la capacidad de enfrentar eventos imprevistos.

Referencias

- Abad, I., Pantigoso, N., Jara, G. y Colina, F. (2023). Retroalimentación y trabajo en equipo en estudiantes universitarios de una universidad nacional de Lima Metropolitana. *Desde el Sur*, 15(3).
<https://revistas.cientifica.edu.pe/index.php/desdeelsur/article/view/1461/1165>
- Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (2017). *Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>
- Asprella, G., (2020). *Modelos de gestión en las Instituciones Educativas*. En G. Asprella, M.E. Vicente y C.G. Tello. Administración de la Educación: Modelos y racionalidades de gestión (págs. 28–51). Editorial de La UNLP. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4805/pm.4805.pdf> Información adicional en www.memoria.fahce.unlp.edu.ar
- Batista, N. C., y Pereyra, M. A. (2020). La gestión democrática de la escuela pública en contextos de reformas educativas locales: Estudio comparado entre Brasil y España. *Archivos Analíticos De Políticas Educativas*, 28, 2.
<https://doi.org/10.14507/epaa.28.4285>
- Berardi, F. (2016). *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Bolívar, A., y Murillo, F. J. (2017). Liderazgo y gestión para la mejora de la educación básica. En J. B. García (Ed.), *Liderazgo y gestión educativa* (pp. 9-28). Editorial Universidad de Granada.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869546016>



<https://doi.org/10.56200/mried.v3i9.8649>
<https://revistamentor.ec/index.php/mentor>

- Cárdenas Cabello, F. y Luna Nemecio, J. (2020). Evaluación en línea ante la pandemia por Covid-19: retos y oportunidades para las universidades es mexicanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 394-403.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600394&lng=es&tlng=es
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>
- Cujia, S. (2023). Transfiguraciones educativas en contextos de pandemia. Educación virtual y presencial en conflicto. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 650-664.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890872>
- De Souza, B. (2021). Descolonizar la universidad. El desafío de la justicia cognitiva global. Buenos Aires: CLACSO
- Escalante Álvarez, J., Mejía Reyna, J., Ramos Sánchez, J., Villa Benítez, M., Aranda Pérez, M. y Gallegos, M. (2009). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Servicios editoriales, México.
http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf
- Espinoza Parra, C. N., Maldonado Regalado, G. A., y Rosero Poma, C. J. (2020). Los desafíos de la inclusión en tiempos de COVID-19. *Revista Científica*, 5(17), 221-239.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.11.221-239>
- García, F., Juárez, S., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es
- García Marcos, C. J; López Vargas, O; y Cabero Almenara, J. (2020). Autorregulación del aprendizaje en la Formación Profesional a Distancia: efectos de la gestión del tiempo. *RED Revista de Educación a Distancia*, 20(62), 2-21.
<https://doi.org/10.6018/red.400071>
- Genol, M. y Guido, J. (2020). La brecha socioeducativa derivada del covid-19: Posibles abordajes desde el marco de la justicia social. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/la-brecha-socioeducativa-derivada-del-covid-19/docview/2447958854/se-2?accountid=37408>
- González, E. (2023). El gran desafío de la educación en RD: acceso, calidad y formación docente. <https://planlea.edu.do/2023/04/el-gran-desafio-de-la-educacion-en-rd-acceso-calidad-y-formacion-docente/>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill: México.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández Mendocilla, D. S. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9794-9815.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102

- Horn, A. y Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-746>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165International
- Hurtado Talavera, F. (2020). La educación en tiempos de pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista del Centro de Investigación y estudios gerenciales*. [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)
- IESALC/UNESCO (2020). Seminario Web: Desafíos y oportunidades de la República Dominicana en la Educación Superior ante la pandemia de la COVID-19. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/06/05/seminario-web-nacional-situacion-de-laeducacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-informe-del-ie>
- Lopera, I. y Echeverri Álvarez, J. (2019). Decisiones, bienestar y desarrollo humano en departamentos de bienestar estudiantil. Discusión de hallazgos. *Estudios de Psicología*, 24(3), 247-257. <http://dx.doi.org/10.22491/16784669.20190026>
- Martínez Chaidez, E. Y. (2022). Características del perfil directivo escolar para potenciar la función. *Formación Estratégica*, 6(02), 75-95. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/89>
- Masriera, R. (2020). Evaluación de la función directiva: por un modelo que desarrolle el liderazgo y la transformación educativa. *Aula de innovación educativa*. <https://hdl.handle.net/11162/200376>
- Méndez, J. D. (2020): “Polémica con la consejera de educación de Canarias por llamar ‘dinosaurios’ a docentes. El Sindicato STEC responde con dureza a la responsable de Educación y le exige ‘una disculpa pública al profesorado’”. El Día. *La opinión de Tenerife*. <https://www.eldia.es/sociedad/2020/04/07/polemica-consejera-llamar-dinosaurios-docentes/1068338.html?fbclid=IwAR2N-JWJ6CrhXVcBCSQOlyi3WZk7zPhHreOzMKkmIJ-pX9MLze7NIOAbiwyl>
- Meza, H., Raúl, S., y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Molina Montalvo, H. I., Macías Villarreal, J. C. y Cepeda Hernández, A. A. (coords.) (2022). *Educación en tiempos de COVID-19: Una aproximación a la realidad en México, experiencias y aportaciones*. Comunicación Científica. México. <https://doi.org/10.52501/cc.069>
- Muñoz, I., Higuera, Y., Molina, G. y Gómez, L. (2014). *Características de la gestión del talento humano en salud pública*. En G. Molina, A. Ramírez y A. Ruiz (Eds.). Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: El bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares. pp- 265-295 Medellín: Pulso & Letra. <https://goo.gl/Jg4UDH>



<https://doi.org/10.56200/mried.v3i9.8649>
<https://revistamentor.ec/index.php/mentor>

- Pardo, C. (2021). *Gestión institucional en la participación estudiantil de la Universidad Nacional de Ucayali, 2021*. [Tesis de doctorado en Gestión Pública] Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95806>
- PNUD (2023). Educación de calidad. APOYO ESTRATÉGICO A LA EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA. <https://www.undp.org/es/dominican-republic/proyectos/apoyo-estrategico-la-educacion-de-la-republica-dominicana>
- Pérez Castro, J. (2021). Condiciones para la docencia inclusiva: análisis desde las barreras y los facilitadores. *Revista iberoamericana de educación superior*, XII(33), 138-157. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.862>
- Pinto, J. E. M. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.
- Rico Molano, 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.redalyc.org/articulo.oa?id=413744648005>
- Romero-Carazas, R., Mayta-Huiza, D., Ancaya-Martínez, M. D. C. E., Tasayco-Barrios, S. y Berrio-Quispe, M. L. (2024). Método de investigación científica: Diseño de proyectos y elaboración de protocolos en las Ciencias Sociales. *Editorial Idicap Pacífico*, 1–94. <https://doi.org/10.53595/eip.012.2024>
- Rodríguez Jiménez, A., Pérez, J., y Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administradores de Negocio* (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Romero-Llorente, A., Valiente-Sandó, P., y Del Toro-Prada, J. J. (2020). Estudio diagnóstico sobre el trabajo con los directores escolares noveles en la provincia de Holguín. *EduSol*, 20(70), 197-212. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912020000100197&lng=es&tlng=es
- Ruiz, C. (2008) El Enfoque Multimétodo en la Investigación Social y Educativa: Una Mirada desde el Paradigma de la Complejidad. *Revista de Filosofía y Sociopolítica de la Educación*, 8(4). [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElEnfoqueMultimetodoEnLaInvestigacionSocialYEducac-2785456%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElEnfoqueMultimetodoEnLaInvestigacionSocialYEducac-2785456%20(1).pdf)
- Simbron-Espejo, S. y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Soledispa-Morán, T. y Saona-Villamar, J. (2023). Estrategias de gestión educativa para estimular el aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes de la institución “Gloria Gorelik”. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 52-69. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1368>
- Vallejo-Valdivieso, P., Zambrano-Pincay, G., Vallejo-Pilligua, P. y Bravo-Cedeño, G. (2019). Modelos de planificación educativa y diversidad en aulas de clases. [Models of educational planning and diversity in classrooms]. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 302-315. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.149>
- Villela-Treviño, R. y Torres-Arcadia, C. C. (2015). Modelo de competencias como instrumento de evaluación de la dirección escolar. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 41-56. <https://goo.gl/I93MMH>

- Vera-Mendoza, M. (2018). Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente. *Polo del conocimiento*, 3(3), 53-64.
- Zamora Serrano, E. (2024). Marco competencial para la evaluación del desempeño profesional docente en la Universidad de Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 24(1), 1-31. <https://doi.org/10.15517/aie.v24i1.55643>

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.