



Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19

Incidence of directive management on educational quality in times of a COVID-19 pandemic

Incidência da gestão diretiva sobre a qualidade educacional em tempos de pandemia de COVID-19

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Helga Ruth Majo Marrufo¹

hmajo@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5557-4269>

Araceli del Carmen Gonzales-Sánchez^{1,2}

dgonzalessa@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0028-9177>

Giancarlo Mariano Mancarella Valladares¹

gmancarella@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0002-4913-7214>

Celia Emperatriz Mercado Marrufo¹

celia_emm@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4187-106X>

Carmen Patricia Tello Aguilar¹

ctello@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4801-2580>

¹Universidad César Vallejo. Lima, Perú

²Universidad Universitario CIFE. Cuernavaca, México

Artículo recibido el 3 de marzo 2022 | Aceptado el 21 de marzo 2022 | Publicado el 2 de junio 2022

RESUMEN

En el mes de marzo del año 2020 el gobierno peruano declaró la emergencia sanitaria por el COVID-19, estableciéndose el confinamiento obligatorio o cuarentena, por esta razón, se implementó la educación virtual, a distancia o remota. Este contexto, exigió que desde la gestión directiva se implementaran acciones convocando a todos los actores de la comunidad educativa para garantizar la continuidad del servicio educativo. Se formuló como objetivo, explicar la incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. El método empleado fue el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, se construyeron dos instrumentos en la escala de Likert, con 22 ítems. cada uno, los cuales fueron aplicados a una muestra de 84 directores, pertenecientes a escuelas de gestión privada. De acuerdo a los resultados del procesamiento estadístico de Naglkerke, empleando la regresión logística; comprobándose las hipótesis formuladas, permitió concluir que, existió incidencia de la gestión directiva en tiempos de pandemia por el COVID-19.

Palabras clave: Calidad; Dirección; Educación; Gestión; Pandemia

ABSTRACT

In March 2020, the Peruvian government declared a health emergency due to COVID-19, establishing mandatory confinement or quarantine, and for this reason, virtual, distance or remote education was implemented. This context demanded the implementation of actions from the directive management, summoning all the actors of the educational community to guarantee the continuity of the educational service. The objective was to explain the incidence of the directive management on the educational quality in times of pandemic due to COVID-19. The method used was the quantitative approach, of descriptive type, two instruments were constructed on the Likert scale, with 22 items each, which were applied to a sample of 84 principals, belonging to privately managed schools. According to the results of the Naglkerke statistical processing, using logistic regression, the hypotheses formulated were tested and it was concluded that there was an incidence of management in times of the COVID-19 pandemic.

Key words: Leader; Quality; Leadership; Education; Management; Pandemic

RESUMO

Em março de 2020, o governo peruano declarou emergência sanitária devido à COVID-19, estabelecendo o confinamento obrigatório ou a quarentena, e por este motivo, foi implementado o ensino virtual, à distância ou à distância. Este contexto exigiu a implementação de ações por parte da administração, apelando a todos os atores da comunidade educacional para garantir a continuidade do serviço educacional. O objetivo era explicar o impacto da administração sobre a qualidade da educação em tempos de pandemia da COVID-19. O método utilizado foi uma abordagem descritiva, quantitativa, e foram construídos dois instrumentos da escala Likert, com 22 itens cada um, que foram aplicados a uma amostra de 84 diretores de escolas administradas privadamente. De acordo com os resultados do processamento estatístico de Naglkerke, usando regressão logística e testando as hipóteses formuladas, foi possível concluir que houve uma incidência de gerenciamento em tempos da pandemia COVID-19.

Palavras-chave: Qualidade; Liderança; Educação; Gestão; Pandemia

INTRODUCCIÓN

Perú al igual que varios países a nivel mundial en el año 2020, implementó políticas públicas sanitarias, debido a la pandemia provocada por el SARS-CoV-2, conocido comúnmente como la COVID-19; las medidas de confinamiento obligatorio o cuarentena, determinaron que el habitual desarrollo de las actividades como ir a la escuela, fueran interrumpidas, por consiguiente, el gobierno peruano al igual que otros países del mundo, decidió establecer la modalidad educativa a distancia, virtual o remota, con el afán de no detener el derecho al acceso de la educación en los estudiantes.

Este contexto fue una situación complicada de afrontar para los directores, porque como gestores debieron impulsar acciones coordinadas y consensuadas con toda su comunidad educativa que les permitiera adaptarse a la educación remota o a distancia, empleando sus competencias directivas, las cuales los hicieron merecedores de esa posición (Reyes et al., 2017); debieron actuar con eficiencia y eficacia ante los problemas; construyendo una visión a futuro para afrontar la contingencia (Spyropoulou y Koutroukis, 2021) como fue la pandemia.

Implementar la educación remota o a distancia, develó dificultades como las brechas digitales que limitaron esta nueva modalidad educativa, la Defensoría del Pueblo (2020), señaló que, en el Perú poco se había avanzado años anteriores a la pandemia para mejorar la conectividad o acceso e internet; otra dificultad fue la carencia de competencias digitales en los docentes que les posibilitaran realizar experiencias de aprendizajes significativas y conseguir los logros esperados, Cózar-Gutiérrez et al. (2016) expusieron antes de la pandemia la falta de habilidades en el uso de las

Tecnología de la Informática y la Comunicación (TIC) en los docentes, para Villarreal-Villa et al. (2019), el adecuado empleo de las TIC permitiría ejecutar en el aula experiencias de aprendizajes más provechosas, por tal motivo para adaptarse a los nuevos tiempos los maestros deben estar capacitándose constantemente (Pozos y Tejada, 2018); sin embargo, los docentes pudieron adaptarse a la educación no presencial el principal medio que emplearon fueron los mensajes de texto y las redes sociales (Picón et al., 2020).

Debido a este nuevo escenario en que las escuelas se trasladaron a los hogares, la gestión directiva fue fundamental, esta contempla cuatro aspectos: 1) estratégica en la cual se fijan las metas de la institución educativa en acuerdo con todos los actores; 2) administrativa, en donde se brindan las condiciones de funcionamiento y operatividad; 3) pedagógica en la cual se contemple el desempeño de los docentes y logros de aprendizajes en los estudiantes, comprende el desarrollo funcional de la institución y 4) la comunitaria donde se promueve la adecuada convivencia en la institución educativa.

El principal rol como gestor del director es promover en su escuela una educación de calidad, equitativa, democrática e inclusiva, que atienda a todos y todas por igual, además debe promover la eficacia y la eficiencia. En Perú, el “Marco del buen desempeño directivo” (MINEDU, 2014) señala en el dominio, competencia 3, que debe asegurar aprendizajes de calidad; para este fin, debe gestionar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros. Propiciando el adecuado uso del tiempo en las acciones programadas, evitando postergarlas (Debeş, 2021); además es importante que demuestre conductas asertivas para contribuir con el buen clima institucional; así mismo, debe

tomar conciencia de que su estilo de gestión contribuirá a su escuela para conseguir las metas en común (Ucar y Dalgic, 2021).

De acuerdo a lo antes expuesto, es necesario describir ¿qué es la calidad educativa? La Unesco (2015) señala que, “se trata de un concepto amplio y multidimensional que implica un enfoque holístico hacia el aprendizaje a lo largo de la vida. La calidad de la educación está definida por cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficiencia y eficacia” (p. 4). la calidad educativa se encontrará en función a los aprendizajes de los estudiantes y que tanto les son útiles en la vida, pudiendo desarrollar competencias y habilidades.

En Perú la Ley General de Educación, describe en el artículo 13 que se evidencia la calidad educativa cuando los estudiantes obtienen indicadores de logros esperados en su rendimiento académico, de acuerdo a los criterios de evaluación se ubican primero en inicio cuando el estudiante no consigue las competencias esperada, segundo al demostrar un ligero progreso se ubica en proceso, tercero será logrado obteniendo los aprendizaje esperados y cuarto logro destacado es capaz de asimilar, expresar y llega a la metacognición; por tal razón los directores deben impulsar la Gestión del Conocimiento (GC) para evidenciar si la escuela está cumpliendo en impartir los aprendizajes esperados; son medidos cuando se aplican las Evaluaciones Censales Estandarizadas (ECE) las cuales son supervisadas por la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC); sin embargo, debido a la pandemia fueron suspendidas.

La calidad se refleja en múltiples indicadores (Madani, 2019); la Unesco, en la educación para todos, promocionó la bases para una formación

de calidad en la que se consigan los logros de aprendizaje (Vaillant y Rodríguez, 2018); además de que se pueda disponer de condiciones adecuadas y sean inclusivas; para (Russell y Bray, 2013), la calidad puede permitir regulaciones y certificaciones; en cambio, Dorozhkin et al. (2019) y Cheng (2011) contemplan el recurso humano como la formación de los maestros; la calidad ofrece satisfacción y el indicador estará en el servicio. Por otro lado, según Romero (2015), los indicadores de calidad se encuentran en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por tal razón, una educación de calidad durante la pandemia desde la gestión directiva, consistió en impulsar el acceso a la educación, promoviendo mecanismos de acercamiento con aquellos estudiantes que por falta de conexión no podían asistir a clase, acompañar y monitorear a los docentes, de tal manera que fortaleciendo su práctica pedagógica, se reflejara en mejorar los aprendizajes y finalmente buscando el acercamiento con los padres de familia como aliados en el contexto de la emergencia sanitaria.

Para el desarrollo de este estudio, se tomaron las recomendaciones del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace); esta institución sugiere el empleo del modelo PDCA, de Deming, de tal manera que, al realizar una autoevaluación de la institución, permita implementar planes de mejora continua; durante la emergencia sanitaria, las escuelas tuvieron que adecuarse a los nuevos requerimientos; entonces fue necesario implementar planes de mejora, además, desde el MINEDU, se dieron normativas como la ejecución de planes de adaptación al nuevo contexto académico.

El objetivo de esta investigación fue explicar la incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. Se consideró importante este estudio porque fue realizado en pleno contexto de la emergencia sanitaria y los alcances permitirán a otros investigadores establecer comparaciones con el periodo post pandemia.

MÉTODO

Se empleó el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo, para lo cual se diseñaron dos cuestionarios en escala de Likert el primero con 22 ítems. que midió gestión directiva, la cual presenta cuatro dimensiones: gestión estratégica, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria.

Tabla 3. Liderazgo directivo según desempeño docente.

Nº	DIMENSIONES / ítems
DIMENSIÓN 1. Gestión Institucional	
1	Organiza y dirige su institución de acuerdo a los requerimientos del MINEDU
2	Para dirigir una Institución Educativa es necesario el título pedagógico.
3	Promueve la conformación de comisiones requeridas.
4	Se mantiene informado de los decretos, directivas y normas emitidas por el MINEDU.
5	Promueve actividades que favorezcan a la institución
DIMENSIÓN 2 Gestión Pedagógica	
6	La institución permite plantear mejoras para el proceso de enseñanza.
7	Estimula el buen desempeño docente
8	Gestiona capacitaciones de índole académico y pedagógicas
9	Difunde los resultados de las pruebas ECE
10	La institución logra objetivos de resultados académicos
11	Realiza planes de mejora ante los resultados de la evaluación ECE
DIMENSIÓN 3 Gestión Administrativa	
12	La institución cuenta con planes de inversión económica para las mejoras de enseñanza.
13	Promueve la protección del patrimonio mueble e inmueble del colegio.
14	Participa en la elaboración de planes de baja y adquisición de bienes.
15	Promueve el cumplimiento de normas internas de la institución.
16	Aplica las sanciones al personal y las medidas correctivas a los estudiantes.
17	Garantiza la atención permanente en las oficinas de la Institución Educativa.
DIMENSIÓN 4 Gestión Comunitaria	
18	Delega la atención de los padres de familia a otros miembros de la institución.
19	Durante la coyuntura de la emergencia sanitaria de la Covid 19 ha sentido el respaldo de los padres de familia.
20	Realiza actividades con la participación de los padres de familia
21	Promueve la escuela de padres durante la emergencia sanitaria del Covid 19
22	Impulsa alianzas estratégicas con instituciones de la comunidad

El segundo instrumento también fue de 22 ítems, que midió la calidad educativa de acuerdo a las dimensiones: planear, hacer, verificar y actuar.

Tabla 4. Instrumento de calidad educativa.

Nº	DIMENSIONES / ítems
DIMENSIÓN 1. Planificar	
1	Promueve reuniones colegiadas para elaborar un diagnóstico de los problemas y debilidades que afectan a la institución
2	Escucha los aportes de los padres de familia para su diagnóstico institucional.
3	Impulsa las recomendaciones del Sineace para promover una educación de calidad en nuestro país.
4	Promueve objetivos institucionales que contribuyan a experiencias de aprendizaje de calidad.
5	Modifica los objetivos en su colegio de acuerdo a la coyuntura como la emergencia sanitaria del COVID 19.
6	Promueve metas en la implementación del plan de mejora de la calidad.
7	Prioriza acciones cuando elabora el plan de mejora continua.
8	Propicia el diálogo entre los miembros de la institución para la construcción de los planes de mejora.
9	Busca asesoría de instituciones externas que contribuyan a la elaboración de un plan de mejora.
10	El bajo rendimiento en las pruebas ECE son un motivo para implantar un plan de mejora.
11	La coyuntura de la pandemia del COVID 19 permitirá impulsar planes de mejora de calidad.
DIMENSIÓN 2. Hacer	
12	Elabora planes de mejora en su intuición que propicien la calidad.
13	Realiza cambios para impulsar el desarrollo de un plan de mejora de calidad.
14	Realiza pruebas y ensayos una vez elaborado el plan de calidad para su aplicación.
15	Socializa en su institución entre con los actores de la comunidad educativa la aplicación del planes de la mejora de la calidad.
16	Busca alianzas con editoriales y/o universidades para la capacitación de los docentes.
DIMENSIÓN 3 Verificar	
17	La evaluación de la calidad en la institución es exclusiva del director.
18	La efectividad del plan de mejora de la calidad debe ser evaluada por agentes externos.
19	Analiza los costos y beneficios durante el desarrollo del plan debido a que pueden afectar la idea inicial de su creación.
DIMENSIÓN 4 Actuar	
20	Comparte los resultados de la aplicación del plan con los actores de la comunidad educativa.
21	Comparte los resultados de la aplicación del plan con los actores de la comunidad educativa.
22	Ejecuta plan de mejora de la calidad solo cuando hay consenso.

Ambos instrumentos fueron sometidos a la confiabilidad de Alfa de Cronbach la gestión directiva obtuvo ,919 y calidad educativa ,917, evidenciaron ser altamente confiables.

Se aplicaron a una muestra de 84 directores, considerando como criterio de inclusión que los

directivos se encontraran activos en el ejercicio de su función, pertenecer a escuelas de gestión privada y Educación Básica Regular (EBR), en el criterio de exclusión, se desestimó la participación de líderes escolares de gestión pública.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 demuestra que dese la percepción de los directivos en la dimensión planificar se ubicó en el nivel destacado con 70,2 %.

Tabla 1. Dimensión planificar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	4	4.8	4.8	4.8
	Esperado	21	25.0	25.0	29.8
	Destacado	59	70.2	70.2	100.0
Total		84	100.0	100.0	

La Tabla 2 de acuerdo a la percepción de los entrevistados, se ubicaron en el nivel destacado con 58,3 % en la dimensión hacer.

Tabla 2. Dimensión hacer.

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2.4	2.4	2.4
	Aceptable	3	3.6	3.6	6.0
	Esperado	30	35.7	35.7	41.7
	Destacado	49	58.3	58.3	100.0
Total		84	100.0	100.0	

La Tabla 3 demuestra que, los participantes tuvieron una percepción de su desempeño profesional en la dimensión verificar de 41,7 % ubicándose en el nivel esperado.

Tabla 3. Dimensión verificar.

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1.2	1.2	1.2
	Aceptable	15	17.9	17.9	19.0
	Esperado	35	41.7	41.7	60.7
	Destacado	33	39.3	39.3	100.0
Total		84	100.0	100.0	

La Tabla 4 demuestra que en la dimensión verificar al igual que la dimensión verificar se ubican en el nivel esperado, con 41,7 %, de acuerdo a la percepción de los directores participantes.

Tabla 4. Dimensión actuar.

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1.2	1.2	1.2
	Aceptable	15	17.9	17.9	19.0
	Esperado	35	41.7	41.7	60.7
	Destacado	33	39.3	39.3	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Tabla 5. Índice de parámetros gestión directiva y calidad educativa.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	Calid. Ed. aceptable	-5.783	1.091	28.113	1	0.000	-7.921	-3.646
	Calid. Ed. Esperado	-1.289	0.314	16.897	1	0.000	-1.904	-0.674
Ubicación	Ges. Dir. aceptable	-5.151	1.577	10.665	1	0.001	-8.243	-2.060
	Ges. Dir. Esperado	-2.503	0.599	17.436	1	0.000	-3.678	-1.328
Cox y Snell: 0.474		Nagelkerke: 0.622				McFadden : 0.447		

Con lo que respecta a la variable gestión directiva, la regresión logística lineal tiene una percepción aceptable, de acuerdo al coeficiente de Wald que supera el 4.00 y es de 15.154%, siendo significativa porque obtuvo el valor de 0,00 en que p valor < 0.05 y un límite inferior de -3,675. La variable calidad educativa se mantuvo en el nivel de aceptable de acuerdo al coeficiente de Wald 28,113%, un p valor de 0,00 y un límite inferior en -7,92. Estos resultados demuestran que los directivos desarrollaron adecuadamente su función durante la emergencia sanitaria, en la cual tenían que ejecutar acciones concretas implementadas en sus escuelas; de acuerdo con su percepción, se ubican en un nivel aceptable; si los rangos empleados fueron bajo, esperado, aceptable y destacado, demuestran que están por encima del promedio requerido en su gestión.

Discusión

Los hallazgos encontrados se pudieron confrontar con la información de otras investigaciones, para Díez et al. (2018) estudiaron catorce escuelas españolas que habían implementado algún modelo de GC, el Modelo de Excelencia EFQM y el Modelo de Proyectos de Calidad Integrada (IQP); este estudio coincidió con la necesidad, desde los directivos, de implementar planes de mejora continua de la calidad, que van acompañados con un reconocimiento o certificación; sin embargo, los autores, a manera de reflexión, señalaron que se debe evidenciar el buen rendimiento escolar de los estudiantes, de tal manera coinciden con los hallazgos de este estudio en que la implementación de planes de mejora demuestran que hay interés en brindar una educación de calidad.

Desde otra perspectiva Stray y Wood (2020) quienes realizaron un estudio comparativo de políticas públicas en torno al tema educativo de acuerdo a las recomendaciones de la OCDE y las pruebas Pisa, en Nueva Zelandia y Noruega, expusieron la idea de un capital cosmopolita, el cual está a la par con la globalización; por tanto, estas evaluaciones estandarizadas sirven para medir e incrementar la competitividad, el estudio para analizar el tema de las políticas públicas tuvo como participantes a cinco funcionarios que ejecutan estas disposiciones, esta investigación es relevante con el presente estudio porque, en el Perú, se mide la calidad educativa en función a los resultados de estas evaluaciones, los cuales no han sido favorables en los últimos años.

El estudio de Gallegos y Tinajero (2020) tuvieron aproximaciones con la investigación desarrollada; los autores realizaron un estudio de caso con una subdirectora de Veracruz (México), responsable de implementar en su institución un taller de gestión de resultados; afrontó múltiples dificultades al implementar este plan de mejora en el contexto de la pandemia; evidenció ser resiliente y cumplir con la función que se le encomendó. Tan igual como los directivos de la presente investigación que demostraron esta actitud e impulsar en sus escuelas las disposiciones del MINEDU para brindar experiencias de aprendizaje de calidad. Sotelo y Figueroa (2017) investigaron el servicio educativo tomando como muestra de estudio 28 profesores y 24 administradores pedagógicos de Durango (México); concluyeron que, a mejor clima institucional, se brindó un mejor servicio educativo; a pesar que este estudio no se ubica en el contexto de la emergencia, coincide en la importancia del

recurso humano para la ejecución de mejoras, función del directivo desde su gestión.

En la investigación de Hernández-Ortega y Álvarez-Herrero (2021) que fue una investigación mixta, con la participación de 3764 docentes españoles, los cuales expresaron su percepción con respecto a temas educativos con respecto a la pandemia y el acompañamiento de sus administrativos, los hallazgos coinciden mucho con los descritos en este estudio, principalmente, el tema de las brechas, los autores las llaman brechas socioculturales; encontraron un 60 % de aceptación del trabajo cooperativo con los directivos; coincide con el estudio realizado, en el tema de implementar acciones en el contexto de la pandemia con los docentes, además el realizar las jornadas pedagógicas.

CONCLUSIONES

Se concluyó que existe incidencia de la gestión directiva en tiempos de pandemia por el COVID-19, a pesar de los complicados momentos que les tocó afrontar a los directivos al implementarse la educación virtual, remota o a distancia, debieron como gestor desarrollar acciones coordinadas con su comunidad educativa para adaptarse a la nueva modalidad de la educación no presencial, a pesar de las limitaciones que emergieron como fueron la falta de conectividad y la carencia de competencias digitales.

Una educación de calidad es democrática, equitativa e inclusiva, que busca la obtención de aprendizajes esperados promueva el desarrollo de competencias y habilidades requeridas por los estudiantes para lo largo de su vida, esto se consigue fortaleciendo a los profesores y estar vigilantes en

los indicadores de logro de los estudiantes, por tal razón los directores como parte de su gestión y haciendo uso de sus competencias directivas debieron afrontar el reto de gestores durante la pandemia.

REFERENCIAS

- Cheng, Y. (2011). Towards the 3Rd Wave School Leadership. *Revista de Investigación Educativa*, 29(2), 253–275
- Cózar-Gutiérrez, R., de Moya-Martínez, M., Hernández-Bravo, J., y Hernández-Bravo, J. R. (2016). Conocimiento y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) según el estilo de aprendizaje de los futuros maestros. *Formacion Universitaria*, 9(6), 105–118. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600010>
- Debeş, G. (2021). the Predictive Power of Emotional Intelligence on Self Efficacy : a Case of School Principals. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(1), 148–167
- Defensoria del Pueblo. (2020). *Educacion En Pandemia*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Serie-Informes-Especiales-Nº-027-2020-DP-La-educación-frente-a-la-emergencia-sanitaria.pdf>
- Díez, F., Iraurgi, I., y Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors. *South African Journal of Education*, 38(2), 1–8. <https://doi.org/10.15700/saje.v38n2a1388>
- Dorozhkin, E., Moskalenko, M., Larionova, M., Lyzhin, A., y Korotaev, I. (2019). Individual educational paths as factor of enhancing of future teachers training quality. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24(Extra5), 180–188
- Gallegos Ruíz, I. y Tinajero, M. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 121–142. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.especial.98>
- Hernández-Ortega, J. y Álvarez-Herrero, J. (2021) Educational management of confinement by COVID-19: teacher perception in Spain *Revista Española de Educación Comparada*. 2021, 38: 129-150. <https://doi.org/10.5944/reec.38.2021.29017>
- Madani, R. (2019). Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy. *Higher Education Studies*, 9(1), 100. <https://doi.org/10.5539/hes.v9n1p100>
- Picón, G., González, G., y Paredes, J. (2020). Desempeño y formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19. [Performance and Teacher Training in Digital Competences in Non-Presential Classes During the COVID-19 Pandemic]. *Universidad Privada María Serrana, Asunción*, 1–16. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/778>
- Pozos Pérez, K. y Tejada, J. (2018). Competencias Digitales en Docentes de Educación Superior: Niveles de Dominio y Necesidades Formativas. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 12(2), 59–87. <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.712>
- Reyes, V., Trejo, M., y Torpete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8. <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/292/1384>
- Russell, J., y Bray, L. (2013). Ecologies of Education Quality. *Education Policy Analysis Archives*, 21(12), 1–25. <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/1044>
- Sotelo Asef, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y*

- El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Spyropoulou, E., y Koutroukis, T. (2021). Managing open school units amid COVID-19 pandemic through the experiences of greek principals. implications for current and future policies in public education. In *Administrative Sciences* (Vol. 11, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030070>
- Stray, J. y Wood, (2020). Global-local Education Policy Dynamics: A Case Study of New Zealand and Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(2), 256–269. <https://doi.org/10.1080/00313831.2018.1541818>
- Ucar, R., y Dalgic, S. (2021). Relationship between school principals' strategic leadership characteristics and school teachers' organizational commitment levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2021(91), 105–126. <https://doi.org/10.14689/ejer.2021.91.6>
- UNESCO (2015b). Educación para Todos (EPT) en América Latina y el Caribe: Balance y Desafíos post-2015. Disponible en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Declaracion-de-Lima-31-10-2014-ESP.pdf>
- Vaillant, D., y Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. *Monarca, H. Calidad de La Educación En Iberoamérica: Discursos, Políticas y Prácticas, December*, 136–154. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/73018/1/perspectivas-de-unesco-y-oei-vaillant-rodriguez.pdf>
- Villarreal-Villa, S., García-Guliany, J., Hernández-Palma, H., y Steffens-Sanabria, E. (2019). Teacher competences and transformations in education in the digital age. *Formacion Universitaria*, 12(6), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062019000600003>