

LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE UN DIRECTOR ESCOLAR, ANTE LOS RETOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS

Silvia Anabel Chacón Sáenz

RESUMEN

El presente artículo presenta los resultados de una investigación aplicada con enfoque cualitativo, desarrollada a través de la metodología de estudio de casos. Su objetivo general es analizar las dificultades que enfrentan los directores de educación preescolar para equilibrar el tiempo dedicado a las funciones pedagógicas y administrativas. El estudio se llevó a cabo en Cuauhtémoc, Chihuahua, con una muestra de seis directores. Los datos analizados revelan un desequilibrio significativo entre ambas funciones, siendo las tareas administrativas las que ocupan la mayor parte de la jornada escolar, lo que limita el acompañamiento pedagógico necesario para impulsar la calidad educativa.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo institucional, aprendizaje, tecnología, gestión educativa, uso del tiempo

INTRODUCCIÓN

Es evidente el aumento de responsabilidades en la función del director escolar e inexistente la generación de figuras y procesos eficientes que apoyen la labor. Ante tal escenario, la gestión del tiempo representa uno de los retos más importantes que enfrentan los directores en la actualidad. La investigación es relevante porque los directores son un factor que impulsa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, en la realidad de las escuelas, la agenda del director constantemente está saturada y no permite dar el seguimiento adecuado encaminado a la eficiencia académica. El aporte científico de esta investigación radica en evidenciar que quienes no ejercen la función del directivo, suelen desconocer la magnitud y complejidad de los procesos administrativos que esta labor conlleva. Se cuenta con el objetivo general de analizar las dificultades de los directores escolares del nivel educativo de preescolar para equilibrar el uso del tiempo, es por ello que se centra la atención en dar respuesta al cuestionamiento ¿Qué factores influyen en las dificultades para gestionar el tiempo de un director escolar de educación preescolar en los ámbitos administrativos y pedagógicos?

La guía para el desarrollo de la investigación son los objetivos específicos, consisten en: Indagar en los factores que inciden en las dificultades para planear una agenda equilibrada en la función del director escolar, conocer el tiempo disponible con el que cuentan los directores escolares para realizar actividades que promueven la formación continua de profesores, explorar la funcionalidad de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para facilitar las tareas administrativas, identificar el impacto de las dificultades para gestionar el tiempo de un director de preescolar, en la mejora de los aprendizajes del estudiantado. El estudio se realiza a través de la metodología de estudio de casos en un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, permitiendo rescatar las experiencias de una muestra de seis directores localizados en Cuauhtémoc, Chihuahua. Para recabar datos se utiliza la técnica de encuesta por medio del instrumento de cuestionario.

La gestión escolar debe ser un proceso continuo y sistemático (MEJOREDU, 2021) es necesario investigar las causas que rompen con esa continuidad de acciones encaminadas a la mejora de los aprendizajes. Para que el director utilice el tiempo eficazmente se requiere una planificación, ella es una herramienta fundamental para definir el rumbo de la institución escolar (Carriazo et al., 2020), no obstante, la planificación de la agenda constantemente es interrumpida por cuestiones administrativas que limitan el rol del director para incidir la formación continua de los profesores y ser “el agente de cambio para la transformación de la institución” (Vincés-Sánchez et al., 2023, p. 329). Las limitaciones del estudio se centraron en que, en un inicio se contempla una muestra de seis directores y un docente de cada directivo, sin embargo, al indagar con los docentes se da cuenta que desconocen muchos de los aspectos que enfrenta el director en materia administrativa, por ello se decide reducir la muestra enfocada solamente a directores escolares.

MARCO TEÓRICO

Al ahondar en los conceptos de la educación, es imprescindible analizar la gestión escolar, que proviene del latín *gestio*, definiéndose en el diccionario de Oxford Languages (2023), como aquella acción que se realiza para resolver un asunto o una situación. En el presente estudio, se revisa la inversión del tiempo en direcciones escolares y las acciones encaminadas hacia la calidad educativa y su liderazgo

pedagógico. La tarea de gestionar el tiempo, se encuentra constantemente comprometida por el exceso de carga administrativa. En este análisis etimológico, cobra relevancia explorar la palabra tiempo, según la Real Academia Española (2023), proviene del latín *tempus* y se define como parte de la secuencia de los sucesos o la duración de las cosas. En esta tesitura, se observa la organización del tiempo destinado a la realización de actividades pedagógicas, que pueden parecer escasas a lo largo del ciclo escolar. Para el análisis heurístico y hermenéutico, se elabora el estado del arte, a través de 3 motores de búsqueda como Dialnet, Redalyc y SciELO, con el criterio de búsqueda de carga administrativa de un director escolar. En Dialnet se encuentran los estudios más pertinentes obteniéndose 41 resultados, de los cuales se seleccionaron tres que aportan hallazgos importantes a la temática de estudio.

El primero es realizado por Padilla y Vargas (2022), el cual se elabora a través de un enfoque cualitativo mediante el paradigma interpretativo. El estudio identifica al directivo como un factor clave que influye en el rendimiento escolar y la implementación de nuevas prácticas pedagógicas. Afirma que, para el buen funcionamiento de las instituciones escolares, es necesario que el director asuma tanto el rol pedagógico como administrativo. No obstante, persiste un vacío de conocimiento sobre las limitaciones que enfrentan los directores debido a la falta de tiempo, lo que dificulta la implementación de acciones clave, como el acompañamiento a la práctica docente, que impactan positivamente en el rendimiento escolar. El segundo documento que aporta a la investigación, es del autor Montoya-Camelo (2021) y se enfoca en la temática de la gestión escolar y su relación con el liderazgo para el aprendizaje. Se ubica en el paradigma cualitativo bajo el enfoque interpretativo, el método usado fue el fenomenológico. Los resultados relevantes radican en el análisis de la función del directivo donde se concluye que “centrarse en una dirección basada en la gestión, limita el liderazgo para el aprendizaje ya que subestima la autonomía docente y del propio director” (p. 96). A pesar de centrar nuestra atención en el ámbito pedagógico, no se abordan las causas por las cuales el director escolar desplaza dicho ámbito, por lo cual es un vacío del conocimiento. El último documento es la investigación de Barba y Delgado (2021), la temática es la gestión escolar y liderazgo directivo: aporte para la calidad educativa, es elaborado a través de la metodología cuantitativa de tipo

correlacional. En sus resultados se encuentra una correlación positiva entre las categorías de liderazgo directivo, gestión escolar y calidad educativa, es decir, que el directivo escolar es de vital importancia para la caminar hacia la calidad escolar, por lo cual es menester indagar las causas que no permiten ejercer un liderazgo eficaz que atienda los ámbitos pedagógicos y administrativos.

La revisión del estado del arte dio la oportunidad de identificar cuáles son los estudios más actualizados que se llevan sobre el tema en estudio, así como, establecer los vacíos en la investigación educativa. A continuación, se realiza un recorrido histórico con la finalidad de reconocer como la responsabilidad del director ha ido en aumento, en función de la visión de cada sexenio, las necesidades políticas y en respuesta a los cambios sociales del país o bien necesidades globales. Desde el periodo colonial donde la educación contaba con principios religiosos y morales se pretendía formar hombres útiles para la patria, por lo cual se impartían oficios (Peralta, 2024). En ese tiempo existía un rector, quien puede ser equiparable con la función del directivo actual, su rol estaba enfocado a asegurar la disciplina y el orden. En tiempos de la revolución mexicana, se dilucida un cambio en la visión y objetivos principales de las escuelas, al observar los altos índices de analfabetismo se inicia una campaña de maestros misioneros destinados a atender necesidades pedagógicas (Maldonado, 2024) por lo tanto, el director escolar se enfocaba en promover las campañas de alfabetización en áreas rurales, es decir, teniendo funciones pedagógicas, las escuelas eran más independientes y debían gestionar recursos y presupuestos. En 1959, ante la creación de los libros de texto, surge la necesidad de preparar a los maestros (Mendoza, 2024). Es entonces, donde el directivo escolar surge como un líder pedagógico y administrativo, que se capacita y capacita para asegurar la calidad en la educación, sin dejar a un lado la atención de los aspectos del ámbito administrativo para la mejora de la infraestructura escolar. Posterior a la incorporación de México a la OCDE, uno de los cinco ejes fundamentales perseguidos por el gobierno de Enrique Peña Nieto, era lograr una educación de calidad para todos, para lo cual, se buscaba la preparación de maestros idóneos (Liera, 2021) por consecuente el rol del director se vuelve multifacético, donde sus esfuerzos eran enfocados en asegurar la aplicación de planes y programas, el acompañamiento pedagógico, promoción de la participación de las

familias, apoyar la evaluación del desempeño docente, gestión escolar, rendición de cuentas y monitoreo del progreso de los avances en los aprendizajes de los alumnos. Actualmente, el rol del director se puede encontrar inserto en el marco de excelencia de la educación, en él se especifican tareas como, la promoción de la excelencia académica, administración de recursos humanos, financieros y materiales de manera eficiente y transparente, el garantizar un ambiente escolar seguro e inclusivo, el apoyo al desarrollo profesional y capacitación del personal docente, establecimiento de relaciones colaborativas con padres de familia y el seguimiento al desempeño escolar (SEP, 2022).

Como lo menciona MEJOREDU (2021) “La gestión escolar es un proceso continuo y sistemático que permite diseñar y poner en marcha diversas acciones de manera articulada, acompañar su desarrollo y monitorear su avance con la participación de todos” las palabras clave de la gestión radican en el proceso continuo y sistemático. Cuando un director escolar tiene claras dificultades para gestionar el tiempo y atender los asuntos pedagógicos, es necesario ahondar en las causas. Además de la carga administrativa, existe la falta de planificación, reconocer su importancia es menester, ya que se consolida como una herramienta fundamental que permite definir el rumbo de la institución escolar, considerándose como la clave para el éxito, siempre y cuando ésta sea parte de una problemática o necesidad de la institución educativa (Carriazo et al., 2020). No se puede concebir “una autonomía institucional cuando la presión normativa (leyes, decretos, reglamentos) es alta, en estos casos la uniformidad escolar es abundante” (Quiroz, 2020, p.90)

El uso de tecnologías en el ámbito de la educación ha demostrado ser de gran relevancia para el aprendizaje de los estudiantes, a su vez, también pueden ser de utilidad en el ámbito de la gestión escolar “Hay varios usos de las TIC en la administración de las instituciones superiores de aprendizaje como, por ejemplo, las TIC pueden aumentar la eficiencia escolar y reducir la burocracia innecesaria en la administración escolar” (Cusme-Santander et al., 2022, p. 15). En el estado de Chihuahua, se cuenta con una herramienta fundamental nombrada Sistema de Información Educativa (SIE), ésta se ha ido mejorando a lo largo del tiempo, actualmente, se consolida como un sistema donde se pueden obtener de manera

sencilla, datos del personal docente, matrícula escolar, alumnos con barreras para el aprendizaje y participación, estadísticas, solicitudes de infraestructura escolar, acceso a datos académicos, inscripciones, dar seguimiento al historial académico, monitoreo de la asistencia de los alumnos, gestión de inventarios de equipos y materiales educativos con los que cuenta cada institución y la elaboración de actas de asociación de padres de familia. A pesar de ello, se continúa con costumbres arraigadas como la elaboración de actas a puño y letra, se elaboran cortes de caja en libros a puño y letra aún con la existencia de herramientas como Excel que pueden facilitar la tarea. Es menester, reflexionar acerca de la utilización de las TIC en la gestión escolar, ya que ello puede representar una gran oportunidad para la optimización del tiempo de un directivo escolar.

El ejercer un liderazgo directivo enfocado en su mayor parte en la administración escolar tiene implicaciones en los aprendizajes de los alumnos. De ahí la importancia de trabajar en la gestión del tiempo del directivo escolar, según Moreira y Weinsten (2024) directores que logran realizar acciones como la capacitación del personal docente, acompañamiento a la práctica, promoción del trabajo colaborativo, involucrar intelectualmente a los docentes en temas de enseñanza, obtienen resultados académicos de éxito. El directivo es “el agente de cambio para la transformación de la institución, es quien motiva con su actuar a los demás para trabajar en el logro de los objetivos” (Vinces-Sánchez et al., 2023, p. 329), sin embargo, no se puede concebir un agente de cambio cuando el rol del mismo se encuentra enfocado en el llenado de documentos sin alguna finalidad educativa, es necesario reflexionar acerca de los objetivos del ámbito administrativo.

METODOLOGÍA

El alcance de esta investigación es descriptivo, el cual “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Guevara et al., 2020, p. 171). El valor del estudio radica en la descripción de una problemática muy sentida en los directores, ya que la administración de una institución educativa se constituye por varias tareas que poco o nada se relacionan con nuestra finalidad principal, el velar por la mejora de los aprendizajes de los educandos. El proyecto es de

enfoque cualitativo, por considerarse el más adecuado para explorar a profundidad las experiencias de los directores escolares, en torno a las dificultades presentadas para gestionar de manera equilibrada las tareas administrativas y pedagógicas. En una investigación cualitativa no se pretende llegar a conclusiones válidas para todos los casos, sino a la comprensión de la realidad estudiada, es decir, sus resultados no pueden ser generalizables, ella se enfoca en los significados, experiencias y situaciones que atraviesan los sujetos que son parte de la muestra de investigación, quien investiga construye una imagen holística a través del análisis de las palabras de los informantes (Valle et al., 2022). La población elegida consta de seis centros de trabajo de una misma zona, donde las familias que forman parte de las comunidades educativas estudiadas, tienen un nivel socioeconómico entre medio y bajo. Se utiliza la metodología de estudio múltiple de casos puesto que “se desarrolla en un escenario real y actual, siendo el objeto de estudio un ente individual, grupo o estructura organizacional” (Yin, 2014 citado en Canta y Quesada, 2021). Para explorar las dificultades del directivo al equilibrar tareas en ámbito pedagógico y administrativo, se obtienen datos detallados a través de una encuesta, la cual se define como “un método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio” (Feria et al., 2020, p. 72). La técnica permite recolectar las experiencias de los directores bajo las mismas condiciones, obteniendo datos en relación a: el uso del tiempo, su percepción acerca de la funcionalidad de las TIC en la gestión escolar y el impacto de una gestión del tiempo eficaz en el aprendizaje del alumnado. Para contar con datos explícitos se elige el tipo de preguntas abiertas puesto que “permite a los sujetos estudiados explayarse con su respuesta; es decir, no se limitan en responder” (Arias, 2020, p. 23)

La forma de comunicación será indirecta debido a que “la situación de diálogo entre el entrevistador y el entrevistado es mediada por un determinado recurso tecnológico” (Feria et al., 2020, p. 69). Para propiciar condiciones de confianza en los participantes del estudio se hace llegar a través de un cuestionario de formulario Google autoadministrable, considerando que la técnica es flexible a menor costo para el investigador, facilidad de acceso y optimización del tiempo al permitir una rápida de recolección de datos. El investigador se encuentra consiente que en la encuesta puede

existir un sesgo en las respuestas de la muestra, basándose en la premisa de que un director escolar debe encontrar la manera ejercer un liderazgo eficaz en todos los ámbitos, esto es lo socialmente aceptado en la función, lo que puede no reflejar la realidad en las instituciones escolares considerando la alta carga administrativa como parte del trabajo indicado por las autoridades superiores. Para evitar el sesgo se difunde en la muestra la finalidad de la encuesta y se asegura la confidencialidad en los datos personales, además de realizar una revisión exhaustiva de las preguntas planteadas para evitar que “el cuestionario no contenga preguntas sesgadas o tendenciosas, ya que esto puede afectar la validez de los resultados” (Medina et al., 2023, p. 39). El instrumento a utilizar para la recolección de la información es un cuestionario, el cual “está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (Arias, 2020, p. 18). En la presente investigación dicho instrumento se encuentra dividido en las 3 dimensiones de la investigación, tomadas del marco teórico desarrollado con anterioridad y mismas que se constituyen de la siguiente manera: Gestión del tiempo de un directivo escolar, Tecnología en las tareas de gestión directiva e implicaciones del desplazamiento del ámbito pedagógico; mismo que fue sometido al juicio de expertos, razones por las cuales se aceptan como válido y confiable.

Las secciones fueron ordenadas por orden de dificultad, se incluye el título de la investigación y realiza una explicación de la finalidad del estudio, a continuación, se describen de manera específica el contenido de cada una de las secciones del instrumento: En la primera, se recaban datos personales para que el investigador identifique el caso que proporciona la información, sin embargo, se realiza la aclaración al participante de que los datos proporcionados en esta sección son de carácter confidencial debido a que “es importante garantizar la privacidad y la confidencialidad de los participantes, especialmente si se están recopilando datos sensibles” (Medina et al., 2023, p. 39) En la segunda sección se contextualiza al encuestado en la temática, se presentan dos imágenes con ejemplos de tareas administrativas y pedagógicas y se cuestiona para conocer si existen dificultades para equilibrar el tiempo del director entre las tareas administrativas y pedagógicas. La tercera sección tiene el objetivo de recabar datos sobre la importancia de la utilización de la tecnología para facilitar los procesos

administrativos, así como la necesidad de realizar capacitaciones en el personal administrativo para facilitar dicha tarea. La última sección, tiene la finalidad de conocer la percepción de los directores en torno a las implicaciones que tiene el desplazar las tareas pedagógicas en el aprendizaje del alumnado. Una vez aplicado el instrumento se recaban los datos del formulario Google obteniendo un formato Excel con las repuestas de los participantes, para su análisis posterior a través de una categorización

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se obtienen los resultados de la población encuestada y para proteger su confidencialidad se utilizan los siguientes códigos E1, E2, E3, E4, E5 y E6, los cuales refieren al número de encuesta, a su vez posterior al código se anexa la fecha de recolección de los datos. Para su comprensión, los resultados se organizan en 3 dimensiones que son descritas a continuación. La primer dimensión, es la gestión del tiempo en los ámbitos administrativos y pedagógicos, para su exploración, es necesario comprender a que se refiere cada uno de ellos, el ámbito pedagógico refiere al liderazgo pedagógico relacionado con las acciones realizadas para “garantizar que el funcionamiento institucional sea educativamente exitoso” (Acevedo, 2020, p.34) y el ámbito administrativo evoca a la gestión administrativa representada por las acciones del directivo escolar para planificar, controlar, gestionar recursos y definición de gastos (Pacheco-Granados et al., 2018 citado en Vivas, 2020, p. 28). Es menester mencionar que ambos ámbitos son imprescindibles para un liderazgo directivo eficaz.

En las encuestas realizadas se obtienen datos importantes en dicha dimensión. Uno de ellos, es que todos los participantes coinciden en señalar que el ámbito administrativo es al que se dedica más tiempo, se observa un desplazamiento del ámbito pedagógico, como lo describe uno de los directores: “El ámbito pedagógico no se ve como prioridad, en el momento que piden cosas administrativas debo de dejar lo pedagógico, que para mí es más importante” (E21810-2024). Además, existe una limitante en la capacidad del director para poner en práctica estrategias como: el fortalecimiento de la formación continua de los profesores, seguimiento a las metas establecidas en el plantel y el seguimiento al aprendizaje de los estudiantes; tal como se afirma a través de una encuesta “el tiempo dedicado para el ámbito pedagógico es casi nulo” (E52010-2024).

Queda en claro en el análisis de la dimensión que la administración gana terreno al ámbito pedagógico, como lo afirman Moreira y Weinsten (2024) la gestión escolar es un proceso complejo donde la administración constantemente requiere mayor atención y los estudios tienden a no considerar la complejidad organizativa de las escuelas, es decir, se desconoce mucho la realidad de las instituciones educativas. La segunda dimensión, es la relacionada con la utilización de la tecnología en la administración escolar, es importante conocer la funcionalidad de la tecnología, ya que permite innovar y mejorar los diversos procesos en la educación (Reynosa y Gamboa, 2021). Los resultados de las encuestas registran la necesidad de realizar acciones para capacitar al personal administrativo en el área tecnológica, además de incorporar más la tecnología en la administración escolar “Nos facilitaría mucho el trabajo si los documentos son electrónicos, sin embargo, seguimos utilizando libros y llenado de documentos manualmente” (E31910-2024). Es primordial asegurarse de que las plataformas y sistemas que se utilizan se actualicen y sean funcionales ya que los encuestados afirman que “las plataformas son poco amigables y con fallas” (E21810-2024) “se necesita muchísima capacitación y que las plataformas estén actualizadas con un servicio en tiempo y forma” (E62110-2024).

En materia de la tecnología en la administración escolar, hay mucho en lo que se requiere avanzar, como su incorporación para facilitar procesos engorrosos, la necesidad de capacitación para mejorar las habilidades tecnológicas y la mejora de plataformas y sistemas. El trabajar en cada uno de estos aspectos contribuye significativamente al equilibrio del tiempo de los directores. En la tercera dimensión, se explora el impacto que tiene el desplazamiento del ámbito pedagógico en el aprendizaje de los alumnos, en los datos recabados se identifica que uno de los aspectos más relegados en el ámbito pedagógico es el acompañamiento por parte del directivo escolar a la práctica docente. Es menester ahondar en este aspecto ya que dicho acompañamiento permite fomentar la autonomía de los profesores, el desarrollo profesional y la buena enseñanza (Reséndiz, 2024), por consecuente impacta en los aprendizajes del estudiantado. En los resultados se manifiesta por parte de los directores el reconocimiento de la importancia de realizar dicho acompañamiento, como lo menciona uno de ellos “realizar un acompañamiento adecuado sería muy útil, para

que las docentes se sientan motivadas y se realice un trabajo colaborativo que impacte en su práctica y por ende en los alumnos” (E62110-2024), ellos son conscientes de que el acompañamiento impacta directamente a los aprendizajes, además de fortalecer el trabajo colaborativo, el mejoramiento del ambiente de convivencia en la institución, la motivación de los docentes y el logro de los propósitos educativos del plantel, sin embargo, también señalan consistentemente la falta de tiempo para realizarlo.

Los resultados precisan la necesidad de revisar los procesos administrativos para priorizar el acompañamiento pedagógico. La burocracia que se enfrenta en cada uno de los procesos, las solicitudes de información frecuentes de manera duplicada y urgente, el cambio de indicaciones recurrente, el llenado de papelería son aspectos que alejan al directivo escolar de un liderazgo efectivo que propicia condiciones para la mejora de la calidad educativa, tal como lo afirma un directivo “se duplica el trabajo pidiendo documentos que ya están en el SIE, como la plantilla, lo que nos quita mucho tiempo para acompañar a las maestras” (E42110-2024). Para el éxito de las instituciones educativas, es menester voltear la mirada hacia aquellas acciones que permiten al director fortalecer la formación continua de los profesores, no se trata de eliminar las acciones administrativas, pero cuando ellas se encuentran desvinculadas a los propósitos educativos y limitan el acompañamiento a la práctica docente, es necesario redireccionarlas “el cambio debe ser liderado por la propia escuela y hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la educación” (Hargreaves en Acevedo, 2020, p.28). Los resultados hacen evidente el limitado tiempo que los directores, que son parte de la muestra estudiada, dedican al ámbito pedagógico. Aunque reconocen la importancia de su rol en la mejora de los aprendizajes dentro de su institución escolar, se enfrentan a múltiples factores que, día a día, dificultan una organización equilibrada del tiempo en las funciones pedagógicas y administrativas.

CONCLUSIONES

A través del análisis de los resultados obtenidos en la población encuestada y la construcción del marco teórico los objetivos de la investigación se cumplen al identificar los factores internos y externos que dificultan la planificación de la agenda del director escolar. Se constata que los directores disponen de un tiempo limitado para realizar actividades que promuevan la formación continua de los docentes de su colectivo. Se

explora la utilidad de herramientas tecnológicas, como el SIE, aunque resulta necesario implementar acciones contundentes para incorporar de manera efectiva las TIC en la gestión escolar y reducir la carga administrativa. Finalmente, se concluye que las dificultades que presenta un director para gestionar el tiempo, impactan negativamente en el aprendizaje de los estudiantes, ya que limitan su capacidad para realizar acciones clave, como el acompañamiento a la práctica docente, que fortalece el ámbito pedagógico. Se da respuesta a la pregunta de investigación, al identificar factores internos que imposibilitan el equilibrio del tiempo en los ámbitos administrativos y pedagógicos. Uno de ellos son las problemáticas sociales que impactan en la convivencia escolar, se dedica gran parte del tiempo de la agenda del director a la resolución de conflictos entre docentes, responsables de las familias y estudiantes. Otro factor, es la falta de capacitación en materia tecnológica, tanto en los directores como en el personal administrativo y la necesidad de realizar constantes gestiones para la mejora de la infraestructura escolar.

En relación a los factores externos que influyen en el desplazamiento del ámbito pedagógico se encuentran: la falta de organización de las autoridades locales y estatales, la solicitud de información de manera duplicada y urgente, los sistemas y plataformas que se utilizan, ya que presentan varias fallas y son poco funcionales, la falta de utilización de la tecnología en los procesos administrativos y la burocracia que se encuentra implícita en muchos de los procesos de la administración escolar. Todos los factores representan un obstáculo para que los directores escolares prioricen la puesta en práctica de acciones que fortalezcan la formación continua de los docentes y la atención de las necesidades específicas de cada una de las instituciones educativas a su cargo, lo que representa un impacto en el aprendizaje de los estudiantes, como lo menciona Reséndiz (2024), quien resalta la importancia del acompañamiento del director, vale la pena realizar una asesoría que permita un cambio en la práctica docente y que con esfuerzo y constancia se fomente la mejora del aprendizaje tanto de los alumnos como de los docentes. Es fundamental dirigir los esfuerzos hacia que las actividades realizadas por los directores escolares se enfoquen de manera constante en el cumplimiento de los propósitos educativos, ya que se realizan numerosas

acciones que solo pretenden obtener información y no abonan a la mejora de las instituciones educativas.

En el proceso de investigación también se encuentran aristas que permiten percibir hallazgos, se pudieron identificar las áreas de oportunidad de los directores escolares al acompañar la práctica docente, si bien el factor del tiempo es una limitante para realizarla de manera sistemática, también es necesario prepararse en los programas vigentes, comunicarse de manera asertiva al manifestar las áreas de oportunidad de las docentes y realizar una retroalimentación en las visitas de observación. Se observa una agenda de la jornada escolar del director saturada, basada en solicitudes urgentes de información, por lo cual, es menester establecer un plan de trabajo desde las autoridades superiores con una visión enfocada en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Existe una significativa falta de organización de la agenda del director, debido a la dependencia hacia las autoridades y no a las necesidades de las instituciones escolares. Es primordial fortalecer la comunicación asertiva entre las autoridades locales, estatales, federales y los directores escolares, ya que se encuentra una constante desvinculación entre ellos. Además de la necesidad apremiante de transitar hacia un liderazgo más democrático, ya que se observa un liderazgo autoritario con constantes acciones de fiscalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. F. (2020). *Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación*. Revista Boletín Redipe, 9(11), 26-46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Arias, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting.<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Barba, L. y Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad, Revista Educare, Volumen 25Nº 1 Enero –Abril 2021 en: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Canta, J. L., y Quesada J. (2021). *El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura*. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 5(19), 775–786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

- Carrizo, C., Reyes, M., y Gavira, K. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*, Revista utopía y Praxis Latinoamericana, 25 (3), 86-94, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Cusme-Santander, C.F., López-Vera, J.E., y Jácome-Santos, I.X. (2022). *Administración educativa en el contexto de las tics*. Revista científica multidisciplinaria, 6(11),15-21. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespoct.0231>
- Feria, H., Matilla, M., y Malecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica?*. Didasc@ lia: didáctica y educación, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. RECIMUNDO, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Liera, H. (2021). *La reforma educativa*. Revista Académica de la Universidad Mundial.Baja California Sur, 2(4), 68-69. Recuperado de <https://universidadmundial.edu.mx/tamma-dalama/la-reforma-educativa/>
- Maldonado, R. (2024). *La educación estética en José Vasconcelos*. En C. Pérez, C. Peláez y R. Peralta (Coord.) Historia de la educación en México: instituciones, actores y proyectos educativos siglos XIX y XX (pp. 99-129). Asociación Interdisciplinaria para el Estudio de la Historia de México, A. C. en <https://aiehmex.org/publicaciones/2401-historia-educacion.pdf>
- Medina, M., Rojas, R., y Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- MEJOREDU (2021). *Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar*. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/hacer-que-las-cosas-sucedan-la-gestion-escolar>
- Mendoza, L.X. (2024) *La educación en el México imaginario: utopía, alfabetización y progreso*. En C. Pérez, C. Peláez y R. Peralta (Coord.) Historia de la educación en México: instituciones, actores y proyectos educativos siglos

- XIX y XX. (pp. 147-173) Asociación Interdisciplinaria para el Estudio de la Historia de México, A. C. en <https://aiehmex.org/publicaciones/2401-historia-educacion.pdf>
- Montoya-Camelo, A. (2021). La gestión escolar y su relación con el liderazgo para el aprendizaje desde la percepción del director. *Revista Perspectivas*, vol. 6, no. 2, pp. 92-98, 2021. Disponible en <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/3259>
- Moreira, A., y Weinstein, J. (2024). *Liderazgo pedagógico y complejidad de la gestión escolar: un estudio de casos Múltiples*. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 28 (1), DOI:10.30827/profesorado.v28i1.29599
- Oxford Languages (2023). *Gestión en diccionario de Oxford*, Recuperado el 09 de noviembre de 2024 en <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/espanol-ingles/gestion?q=gesti%C3%B3n>
- Padilla, O.E. y Vargas, J.A. (2022). El liderazgo en la gestión del director. Escuela de Posgrado Newman. Av. Bolognesi 987, 23001, Tacna, Perú. *Revista Andina de Educación* 6 En: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/3778>
- Peralta, B. R. (2024). *José Rosas Moreno: sus aportaciones educativas en el Periódico la Educación (1871-1873)*. En C. Pérez, C. Peláez y R. Peralta (Coord.) *Historia de la educación en México: instituciones, actores y proyectos educativos siglos XIX y XX*. (pp. 85-97) Asociación Interdisciplinaria para el Estudio de la Historia de México, A. C. en <https://aiehmex.org/publicaciones/2401-historia-educacion.pdf>
- Quiroz, H. (2020). *Los espacios olvidados de participación y autonomía escolar frente a los procesos de rendición de cuentas y burocracia en México*. *Journal of Supranational Policies of Education*, (11), 87-105. <https://doi.org/10.15366/jospoe2020.11.005>
- Real Academia Española (2023). *Tiempo en diccionario de la lengua española*, recuperado el 16 de octubre de 2024 en: <https://dle.rae.es/>
- Reséndiz, N. N. (2024). *Asesoría para la mejora de las prácticas docentes: experiencias vividas en educación básica en un estado del sureste de México*. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3548>

- Reynosa, M. y Gamboa, M. (2021). Innovar para mejorar la competencia de dirección en la educación tunera. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(4), 238-252
<https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/v>
- Secretaria de Educación Pública. (2022). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica*. SEP, http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. PUCP-Institucional
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Vinces-Sánchez, O. J., Ramírez-Mayón, L. B., y Paladines-Condoy, J. J. (2023). *Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas*. *Revista Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322-334. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v6i2.376>
- Vivas, A., Martínez, M., y Solís, D. (2020). *Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia*. *Revista Scientific*, 5(18), 24-45, <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>