



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Experiencia de los directivos de escuelas primarias en Aguascalientes durante la suspensión de clases presenciales por Covid-19

**Alma Cristina Razo Ruvalcaba**  
*acrazo@msn.com*

Área temática 09. Sujetos de la educación.

Línea temática: Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

Porcentaje de avance: 65%.

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado.

Programa de posgrado: Doctorado en Investigación Educativa, 4to semestre.

Institución donde realiza los estudios de posgrado: Universidad Autónoma de Aguascalientes.



### Resumen

Esta ponencia da cuenta de los avances realizados en una investigación doctoral enfocada a describir la experiencia que han estado viviendo los directores de escuelas primarias del estado de Aguascalientes ante la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. El propósito de esta investigación es conocer la forma de organización, comunicación y estrategias realizadas durante la suspensión en los ciclos escolares 2019-2020 y 2020-2021, además de las problemáticas enfrentadas por los directores para continuar con el plan escolar en esta situación de emergencia y las perspectivas para el regreso a clases presenciales, lo anterior desde un enfoque fenomenológico.

Los hallazgos parciales que se presentan son derivados del acercamiento mediante entrevistas semiestructuradas a 16 directores escolares. En los cuales se presenta información sobre cómo han vivido los directores el fenómeno de la suspensión de clases, sus estrategias de comunicación y organización de actividades, además de la percepción que tiene sobre el apoyo de las autoridades educativas, la participación de las familias y las perspectivas para un futuro regreso a clases.

**Palabras clave:** Covid-19, escuela primaria, dirección escolar, fenomenología, gestión directiva.

## Introducción

A partir de diciembre del año 2019 el mundo ha hecho frente al brote de una enfermedad ocasionada por un nuevo coronavirus (COVID-19). En el ámbito educativo, varios países, incluido México, optaron por la suspensión de clases presenciales en todos los niveles educativos (Gobierno de México, 2020) y seguir estrategias para trabajar desde casa, como el programa Aprende en Casa y el uso de plataformas digitales como YouTube, Classroom, Teams, WhatsApp, entre otras tecnologías de la información y comunicación.

Según el Banco Mundial (2020) esta pandemia ha afectado no solo a lo económico y lo social, sino también a lo educativo, ya que, incluso antes de esta situación los niños ya tenían una situación crítica de aprendizaje. Ahora con la pandemia de COVID-19 se deteriora aún más la situación educativa en el mundo, pues en el periodo el que las escuelas estén cerradas habrá se prioridad al uso de herramientas y recursos digitales para continuar con la educación desde casa, lo cual reflejará la desigualdad educativa en el país, ya que las condiciones para acceder a internet mediante una computadora o celular inteligente son muy diferentes.

Por lo anterior, es importante identificar como fue el actuar y proceder de los directivos, la comunicación, la organización para acatar las medidas de prevención, el acompañamiento que tuvieron los actores educativos y sus experiencias durante el tiempo de educación en línea, los obstáculos que se presentaron y de qué manera se pudieron solucionar para continuar con el ciclo escolar de casa. Para ello se elaboró una guía de entrevista basada en el marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del COVID-19 (OCDE, 2020) y la Encuesta sobre experiencias educativas durante la contingencia por COVID-19 realizada por MEJOREDU (2020).

De la información obtenida de las entrevistas se responden las siguientes preguntas y objetivos de investigación:

### Pregunta general

- ¿Cómo fue la experiencia de los directores de escuelas primarias del estado de Aguascalientes durante la suspensión de clases por la emergencia sanitaria COVID-19?

### Preguntas específicas

- ¿De qué forma ha afectado la pandemia Covid-19 en la organización y comunicación del director con la comunidad escolar durante el trabajo en casa?
- ¿De qué forma los directivos han recibido apoyo de las autoridades educativas?
- ¿Cómo ha sido la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes?
- ¿Cuáles son las perspectivas de los directivos para el regreso a clases presenciales?

## Objetivo general

- Describir la experiencia de los directores durante la suspensión de clases por la emergencia sanitaria Covid-19 para organizar y coordinar el plan escolar y apoyar a los docentes, estudiantes y familias durante el aprendizaje desde casa y el regreso a clases presenciales en escuelas primarias del estado de Aguascalientes.

## Objetivos específicos

- Describir la forma en la que ha afectado la pandemia Covid-19 en la organización y comunicación del director con la comunidad escolar durante el trabajo en casa.
- Identificar el recibido apoyo brindado por las autoridades educativas a los directivos.
- Determinar la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.
- Definir las perspectivas de los directivos para el regreso a clases presenciales.

## Desarrollo

### Enfoque teórico

Ante la carencia de planteamientos, teorías o propuestas para entender o guiar la actuación del director escolar en un contexto de suspensión de clases por una emergencia sanitaria, al igual que los demás actores, el director se ha visto obligado a improvisar continuamente para atender sus responsabilidades y actividades educativas.

Para esta investigación se optó por basarla desde el marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del COVID-19 elaborado por la OCDE (2020) y dirigido a las autoridades educativas para la toma de decisiones efectivas. El marco sugiere en 25 puntos el desarrollo de un plan para continuar con la prestación de servicios educativos en modalidades alternas durante periodos de aislamiento social:

- 
- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un grupo de trabajo</li> <li>2. Desarrollar un cronograma</li> <li>3. Definir los principios que guiarán la estrategia</li> <li>4. Establecer mecanismos para coordinarse con las autoridades de salud pública</li> <li>5. Volver a priorizar los objetivos</li> <li>6. Identificar la viabilidad</li> <li>7. Identificar los medios para proveer la educación</li> <li>8. Definir claramente los roles y las expectativas de los maestros</li> <li>9. Crear un sitio web para comunicarse con los maestros, estudiantes y familias</li> <li>10. Si una estrategia de educación en línea no es factible, buscar apoyo para elaborar y probar distintas estrategias que sean útiles</li> <li>11. Asegurar el apoyo adecuado</li> <li>12. Mejorar la comunicación y la colaboración</li> <li>13. Crear un mecanismo para que los maestros y los padres puedan apoyar a los alumnos en la nueva modalidad de instrucción</li> <li>14. Definir mecanismos para evaluar adecuadamente al alumno durante la contingencia</li> <li>15. Definir mecanismos apropiados para la promoción de grado y la graduación</li> <li>16. Revisar el marco regulatorio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Cada escuela debe desarrollar su propio plan para continuar con las operaciones</li> <li>18. Si la escuela proporciona alimentos a los estudiantes proporcionar otros medios alternativos de distribución de comidas</li> <li>19. Si la escuela proporciona otros servicios sociales buscar otra forma de provisionarlos a la comunidad educativa</li> <li>20. Desarrollar un sistema de comunicación para que director y docentes estén en contacto con cada estudiante y se reporte a diario con ellos</li> <li>21. Desarrollar mecanismos de contacto para tener comunicación a diario con el personal escolar que requiera acompañamiento</li> <li>22. Proporcionar orientación a estudiantes, docentes y las familias, de varios temas como el uso seguro del tiempo frente a la pantalla, y las herramientas en línea que aporten al bienestar y salud mental de los estudiantes.</li> <li>23. Identificar otras redes o sistemas escolares que aporten a la creación de otras formas de comunicación</li> <li>24. Verificar que los líderes escolares obtengan el apoyo</li> <li>25. Desarrollar un plan de comunicaciones para apoyar la ejecución de la estrategia educativa durante la contingencia, y garantizar que se comuniquen de manera efectiva.</li> </ol> |
|--|---|
- 

## Metodología

Para guiar esta investigación metodológicamente se siguió el enfoque fenomenológico propuesto por Moustakas (1994) citado en Creswell y Poth (2018) que consiste en realizar de una a dos entrevistas a los sujetos que han experimentado el fenómeno, transcribirlas, buscar declaraciones significativas en las transcripciones, convertir estas declaraciones en estructuras invariantes para después obtener unidades de significado y finalmente temas, los cuales se verifican para crear una descripción compuesta de la esencia de la experiencia como un todo.

Un acercamiento fenomenológico “describe el significado que tienen en común varios individuos sobre las experiencias vividas de un concepto o fenómeno...” y tiene como propósito “...reducir las experiencias individuales sobre un fenómeno a una descripción de la esencia universal” (Creswell y Poth, 2018, p.121). El uso de este enfoque en el ámbito educativo permite conocer las experiencias de los actores escolares por medio de sus relatos, historias y anécdotas.

Para realizar la guía de la entrevista se siguió el marco propuesto por la OCDE (2020), la Encuesta sobre experiencias educativas durante la contingencia por COVID-19 realizada por MEJOREDU (2020), las recomendaciones de Moustakas (1994) citado en Creswell y Poth (2018) además del protocolo de entrevista de la investigación fenomenológica de pacientes que están en la lista de espera de riñón, realizado por Brown et al. (2006).

Para recabar la información, se invitó a directores de escuelas primarias a participar en las entrevistas de manera voluntaria. Finalmente se realizaron 16 mediante llamadas telefónicas o videollamadas.

## Hallazgos

Los hallazgos presentados son parciales, ya que aún se está en proceso de análisis de las entrevistas, por lo que se han mostrado solo algunos testimonios de los directivos cuyas transcripciones ya ha pasado por el proceso de análisis fenomenológico. Los resultados que se muestran son específicamente sobre cómo han experimentado el fenómeno, sus estrategias de la comunicación, organización de actividades, el apoyo recibido de las autoridades, la participación de los padres de familia y las perspectivas para el regreso a clases presenciales.

Los directivos han experimentado este fenómeno de suspensión de clases presenciales como un suceso para el que no estaban preparados, por lo que les generó incertidumbre y miedo en un inicio, se han sentido en su mayoría agobiados y han tenido que improvisar para continuar con sus labores:

“Si fue complicado por un lado estaba la parte personal donde tienes miedo, la angustia por escuchar lo que pasa en los medios de comunicación y casi nadie sabía que pasaba” (Testimonio Directora 2).

“Fue mucha incertidumbre, un improvisar a la brevedad cuando se inició ya que pues no estábamos preparados para iniciar ese periodo” (Testimonio Director 3).

Sin embargo, también consideran que ha sido una oportunidad para aprender, especialmente en el ámbito tecnológico:

“Ha sido una experiencia rara porque si lo veo de esa manera, he ido aprendiendo muchas cosas, por ejemplo: la tecnología yo no soy muy buena para eso, pero escucho a los maestros y nos enseñamos” (Testimonio Directora 4).

“La necesidad nos hizo buscar la manera de conocer herramienta para poder continuar con nuestros trabajos a distancia” (Testimonio Director 3).

En cuanto a la comunicación con los padres de familia y docentes ha sido principalmente por WhatsApp, mensajes y llamadas telefónicas. En algunos casos los directivos se han organizado con el comité de padres de familia y participación social para extender la comunicación a aquellas familias sin posibilidad de comunicarse con los medios digitales:

“La información también ha fluido por medio de la presidenta de los padres de familia, entonces si tienen una duda o algo ellos acuden y preguntan” (Testimonio Directora 1).

“Siempre desde que existe WhatsApp siempre tengo en mi cel el grupo de docentes, mesa directiva básicamente este fue el principal contacto en ese momento” (Testimonio Directora 2).

“Con los docentes aparte de las videollamadas tenemos comunicación vía WhatsApp principalmente” (Testimonio Director 3).

Sobre la organización para continuar con el trabajo a distancia algunos directivos han presentado dificultades para organizar a los docentes, especialmente en directores que no están familiarizados con la tecnología. En escuelas donde las familias tienen dificultades para acceder a los medios digitales algunos directores han optado por entregar cuadernillos, fichas de trabajo, guías, y aprende en casa. Cuando se tiene el acceso a Internet se usa Classroom y videollamadas:

“Trabajamos fichas de trabajo junto con la guía y los libros de texto, pero el libro de texto creo que es en la que menos hacen actividades” (Testimonio Directora 1).

“No es fácil coordinar a los alumnos maestros y padres de familia a la distancia, nos hemos enfrentado a varios retos que nunca pensamos teníamos que enfrentar” (Testimonio Director 3).

“Se trabajaba mediante WhatsApp, mandando a los padres de familia y cuando los niños no tienen el acceso a un celular a internet se les entrega un cuadernillo de trabajo” (Testimonio Directora 4).

“La mayoría se está apoyando con el material “Aprende en casa 2, otros en Classroom y todos a partir de agosto deben de impartir por lo menos una clase virtual” (Testimonio Directora 2).

El apoyo de las autoridades muestra una opinión dividida, ya que algunos directores consideran que se les ha acompañado y capacitado de manera correcta y útil, otros advierten que el apoyo ha sido muy poco, principalmente en lo relacionado a recursos y provisión de dispositivos:

“El apoyo de las autoridades concretamente del Instituto nos dan la pauta: *Limpien, formen sus comités*, pero no hay ahora sí que recurso: *¿Cómo limpiamos?*” (Testimonio Director 5).

“La verdad ha sido muy bueno, en especial el departamento de tecnologías dónde han surgido capacitaciones y asesorías” (Testimonio Directora 2).

“El apoyo de las autoridades en cuestión de dispositivos no hemos recibido absolutamente ninguno, obviamente no sería para la escuela sería para los alumnos que más lo necesitan” (Testimonio Director 3).

“Lo que si nos ha ofrecido el instituto son cursos de capacitación y que la verdad han sido muy buenos porque nosotros no sabíamos utilizar estos dispositivos, estas herramientas digitales, como el uso de formularios, el Classroom, las videollamadas en Meet” (Testimonio Directora 4).

Los directivos describen la participación de las familias como alta, ya que son pocos los padres que no informan o mandan evidencias de las actividades realizadas por sus hijos, esta alta participación en algunos casos es obtenido por la organización temprana de los directivos para establecer comunicación con las familias:

“Los padres de familia están participando aproximadamente en un 80%, que son constantes que están trabajando y están reportando... un 12% que está en el rango de estar intermitente, reporta y tiene uno o dos días que no reporta y enseguida retoma etc. Y un 8% no reporta nada” (Testimonio Director 5).

“Yo creo que más de un 85% si mandan evidencias, estamos en constante comunicación con ellos. De hecho, los padres de familia que nada, o sea estamos en nada, a lo mejor son unos 5 o 6 niños de toda la escuela” (Testimonio Directora 4).

“El porcentaje de padres de familia que están entregado trabajos es alto, ya que desde que inició el ciclo escolar, tenemos comunicación con ellos, informándoles cómo se iba a trabajar y semana tras semana hacíamos una contabilización de cuantos padres de familia se habían contactado” (Testimonio Director 3).

Para el regreso a clases los directores explican que el principal desafío para volver a las aulas será organizar el cuidado de la salud de la comunidad escolar, señalan que habrá algunas problemáticas como la falta de alumnos en las aulas al inicio:

“Si se regresa presencial va a ser una dicotómica puesto que los alumnos van a trabajar con los que vayan, pero si tú le preguntas a un maestro: *¿Qué alumnos crees que van a regresar o te van a mandar a clase?* Van a ser los alumnos que no quieren en casa, los que no trabajan” (Testimonio Director 5).

“Pues la salud de los alumnos y de todos los que formamos parte de ese colectivo... yo creo que debemos tener en consideración todos los protocolos y demás cuidados que hagan falta” (Testimonio Director 3).

“Vamos a tener que hacer los comités de higiene con los papás, que debemos tener en la escuela los materiales de higiene en esta nueva circunstancias” (Testimonio Directora 2).

Sobre el rezago educativo, los directores son conscientes de que habrá varios casos y buscan soluciones para evitarlo en sus alumnos:

“Va a dejar un gran rezago educativo... o sea habrá niños que en un ciclo escolar no aprendan a leer, así como se está trabajando, porque por ejemplo si hubo niños que no se están conectando que no están trabajando, es un año perdido para ellos... con los niños que tenemos en rezago yo le recomendé a la maestra con estos niños conectarse todos los días (Testimonio Directora 4).

“El rezago no es solo para los que están excluidos también para los que le están haciendo el trabajo papá o mamá por hacerlo más eficiente o por no complicársela decirle lo que le ponga” (Testimonio Director 5).

“Si van a llegar con un nivel grande de rezago... si hay algún niño que necesita ayuda extrema entonces con el voy una vez a la semana a la escuela, pero nada más una vez, voy tratando de introducir mi forma de trabajo, mis técnicas, mis estrategias para que en casa se reproduzcan” (Testimonio Directora 1).

## Consideraciones finales

Los directores han vivido este fenómeno con incertidumbre, han sentido que no estaban preparados para continuar con las acciones educativas por lo que han improvisado y aunque en un principio se sintieron agobiados se les ha presentado una oportunidad para prepararse tecnológicamente.

Hay una opinión dividida sobre el apoyo de las autoridades, algunos creen que ha sido deficiente y otros consideran que han sido valiosas las capacitaciones recibidas. La mayoría de las familias han estado participando y mandando evidencia del trabajo de sus hijos. Para continuar con las actividades escolares se han utilizado diferentes estrategias, como el uso de Classroom, clases virtuales o bien se han repartido cuadernillos con actividades para los alumnos que no cuentan con acceso a Internet.

Para el regreso a clases los directivos afirman que el cuidado de la salud de la comunidad escolar será el principal desafío, son conscientes del rezago con el que regresarán algunos alumnos por lo que ya han tomado medidas para evitarlo o bien disminuirlo.

Tomando en cuenta el marco establecido por la OCDE (2020), los directivos sí han establecido sus grupos de trabajo con docentes y familias, especialmente los miembros del comité de participación social. Han desarrollado en algunos casos cronogramas para que los docentes trabajen con los alumnos y han calendarizado actividades para que los padres organicen la entrega de las actividades de sus hijos.

Han identificado medios nuevos para proveer la educación como el uso de plataformas y aplicaciones digitales (Classroom, Teams y Meet) que, aunque no se haya creado un sitio web específico para comunicarse han establecido comunicación mediante grupos de WhatsApp con docentes y familias. En medida de sus posibilidades han acompañado y apoyado a sus docentes. Tienen en cuenta los objetivos a cumplir y los mecanismos para coordinar la salud de la comunidad educativa para el regreso a clases presenciales.

Como no es el caso de las escuelas, no se ha proporcionado otras medidas para distribuir alimentos y comidas, o bien servicios sociales. Hay algunos puntos del marco que no se han podido verificar hasta el momento, como los mecanismos para evaluar y la promoción del grado, pues por el grado de avance en el que se encuentra la investigación aún se tienen pendientes.

## Referencias

- Banco Mundial (8 de junio 2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Brown, J., Sorrell, J. H., McClaren, J., & Creswell, J. W. (2006). Waiting for a liver transplant. *Qualitative health research*, 16(1), 119-136.



Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry Research Design*. USA: Sage.

Gobierno de México. (2020). *Coronavirus*. México: Gobierno de México. Recuperado de <https://coronavirus.gob.mx/>

MEJOREDU (2020). *Experiencias de las comunidades educativas durante la contingencia sanitaria por covid-19. Educación básica*. Recuperado de <https://editorial.mejoredu.gob.mx/Cuaderno-Educacion-a-distancia.pdf>

OECD. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020*. Recuperado de [https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework\\_guide\\_v2.pdf](https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework_guide_v2.pdf)