

**GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES SOCIALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA: CASO DE ESTUDIO: LICEO “LOS ALMENDROS”, DE LA COMUNA LA FLORIDA DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE**

**GESTÃO DO CORPO DIRETIVO NO FORTALECIMENTO DOS VALORES SOCIAIS EM TEMPO DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO: LICEO “LOS ALMENDROS”, NA COMUNA LA FLORIDA, REGIÃO METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE**

**MANAGEMENT OF THE SCHOOL PRINCIPAL IN THE STRENGTHENING OF SOCIAL VALUES IN TIMES OF PANDEMIC: CASE STUDY: LICEO "LOS ALMENDROS", OF THE LA FLORIDA COMMUNE OF THE METROPOLITAN REGION OF SANTIAGO DE CHILE**



Marlenis MARTÍNEZ<sup>1</sup>  
e-mail: marlenism3@gmail.com

Oscar ROJAS<sup>2</sup>  
e-mail: osrojas@utalca.cl

Amely VIVAS<sup>3</sup>  
e-mail: amelydvivase@gmail.com

Lucas CAMPBELL<sup>4</sup>  
e-mail: lucascampbellcruz98@gmail.com

**Cómo hacer referencia a este artículo:**

MARTÍNEZ, M.; ROJAS, O.; VIVAS, A.; CAMPBELL, L. Gestión del directivo en el fortalecimiento de los valores sociales en tiempos de pandemia: Caso de estudio: Liceo “Los Almendros”, de la comuna La Florida de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023015, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaae.v18i00.17733>



- | **Presentado en:** 18/12/2022
- | **Revisiones requeridas en:** 16/10/2022
- | **Aprobado en:** 20/12/2022
- | **Publicado en:** 01/01/2023

---

**Editor:** Prof. Dr. José Luís Bizelli  
**Editor Ejecutivo Adjunto:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

---

<sup>1</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Postdoctorado em Gestão del Conocimiento (Universidad Pedagógica Experimental Libertador).

<sup>2</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Post Doctor en Finanzas.

<sup>3</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Post Doctor en Estudios Libres, Doctora en Ciencias de la Educación.

<sup>4</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Doctorando en Economía.

**RESUMEN:** El artículo tiene como objetivo analizar la gestión del directivo en el fortalecimiento de los valores sociales en el Liceo Los Almendros, comuna La Florida, Región Metropolitana-Chile, en tiempos de pandemia. Se empleó un enfoque cuantitativo no experimental-transeccional porque se consideraron dos variables y efectuado en un determinado tiempo. La población estuvo compuesta por sesenta cinco (65) directores, inspectores, jefes de la Unidad Técnico-Pedagógica, el orientador y los jefes de área del Liceo antes mencionado. Los resultados revelaron que los directivos tienen una interacción con los profesionales de la docencia en cuanto a la planificación y requieren de la promoción de los valores sociales a los educandos y educadores en tiempos de pandemia. En los aciertos más significativos se encontraron que ha sido un gran reto para el equipo directivo en promocionar los valores sociales producto de los cambios educativos que ha generado la pandemia.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Directiva. Valores sociales. Pandemia.

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo analisar a gestão do corpo diretivo no fortalecimento dos valores sociais no Liceo Los Almendros, comuna de La Florida, Região Metropolitana-Chile, em tempos de pandemia. Foi utilizada uma abordagem quantitativa não-experimental-transversal, pois duas variáveis foram consideradas e realizadas em um determinado tempo. A população era constituída por sessenta e cinco (65) diretores, inspectores, chefes de Unidade Técnica Pedagógica, o conselheiro e os chefes de área do referido Liceu. Os resultados revelaram que os gestores interagem com os profissionais do ensino em termos de planejamento e exigem a promoção de valores sociais aos alunos e educadores em tempos de pandemia. Nos sucessos mais significativos, constatou-se que tem sido um grande desafio para a equipe de gestão na promoção dos valores sociais em decorrência das mudanças educacionais que a pandemia gerou.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Diretiva. Valores sociais. Pandemia.

**ABSTRACT:** The article aims to analyze the management of the manager in the strengthening of social values in the Liceo Los Almendros, La Florida commune, Metropolitan Region-Chile, in times of pandemic. A non-experimental-transectional quantitative approach was used because two variables were considered and carried out in a certain time. The population was made up of sixty-five (65) directors, inspectors, heads of the Technical Pedagogical Unit, the counselor and the heads of the area of the aforementioned Lyceum. The results revealed that managers have an interaction with teaching professionals in terms of planning and require the promotion of social values to students and educators in times of pandemic. In the most significant successes, it was found that it has been a great challenge for the management team in promoting social values as a result of the educational changes that the pandemic has generated.

**KEYWORDS:** Management. Directive. Social values. Pandemic.

## Introducción

Actualmente en la esfera mundial las situaciones de conmoción e incertidumbre, como consecuencia de las diferentes tendencias globalizantes, los avances tecnológicos, científicos y de la información forman parte de la rápida transformación cultural de la sociedad, en la que han evolucionado las creencias, los valores, hábitos sociales y las relaciones personales, llegando a una sociedad no homogénea en sus modos de ser y de estar con los demás. Estas indefiniciones implican consecuencias que se reflejan de modo inevitable en el pensamiento y en la moral de cada persona.

Los seres humanos en su afán por superarse tienen que rebasar los límites que enfrentan, para poder escalar más allá de lo que se aspira; razón por la cual, confrontan los pensamientos relacionados con los valores, tanto éticos como morales, por lo que ellos representan, en materia educativa, para la vida. Es por eso que, en el sistema educativo la enseñanza debe girar en torno a los valores, en la formación de los individuos que se requieren en la sociedad para seguir perpetuando con la aceptación de los cambios y transformaciones que exige ésta, por lo tanto, los directivos y docentes son los responsables de velar por la transcendencia de los mismos.

Los valores, constituyen el fundamento moral de actuación en los miembros de una sociedad, aunado a los principios normas y condiciones que en conjunto sientan las bases de las organizaciones sociales para el encuentro, convivencia, participación y progreso de una nación. Por ello, la escuela como organización fundamental de la sociedad, está llamada para dar cumplimiento a la tarea profunda de formar poniendo al alcance de todos los ciudadanos, el conocimiento y los valores necesarios para participar en un mundo competitivo y solidario. (GEVA-LÓPEZ, 2016).

De acuerdo con que Sánchez (2015) expone, existe un conjunto de valores humanos, las cuales clasificase: valores naturales, económicos, políticos, sociales, estéticos y éticos-morales. En efecto, el abordaje de los valores se encuentra en diferentes escenarios de la vida de los individuos con criterios de firmeza, confianza, forma de vida social, costumbres, tradiciones, entre otros. Es por ello, la importancia de profundizar en los valores sociales.

Por consiguiente, los valores sociales surgen como un compromiso de vida, una ética fundamental de esta sociedad que se comporta según la internalización y comprensión de los valores que hacen posible la convivencia en sana paz dentro de una comunidad, llámese escuela, hogar, vecindad o cualquier otro espacio geográfico donde las personas se ubican para llevar a

cabo su proceso de formación, de realización personal y profesional (RONDÓN; PEÑA; TERÁN, 2016).

Si bien es cierto, la formación en valores es un deber de la familia como reflejo del proceso de convivencia que en el seno del hogar se realiza día a día, no se debe obviar la alta responsabilidad que tienen los docentes y directivos de la escuela en su conjunto, para revisar, inculcar, orientar y fortalecer los valores que a nivel social deben prevalecer en el comportamiento ciudadano.

Por lo tanto, los valores sociales deben ser entendidos como una construcción social, donde los mismos se producen gracias a la interacción permanente de la familia, la sociedad, el ambiente y el entorno educativo en que se desenvuelve al ser humano, lo que le permite actuar en sociedad de manera armónica (PINTO-ARCHUNDIA, 2018).

Partiendo de tales consideraciones, la educación en valores debe promover cambios significativos que conduzcan a la formación de un ser humano capaz de desenvolverse en una sociedad pluralista en la que pueda de una manera crítica, practicar como norma de vida la libertad, tolerancia, solidaridad, honestidad, justicia, la moral, respeto, responsabilidad, cualidades que en conjunto sientan las bases individuales y sociales en el desarrollo de una sana convivencia.

Por ello, la gestión del directivo está centrada en la acción que demanda la vinculación de capacidades académicas que conllevan a cambios y transformaciones en los establecimientos escolares; en dicha vinculación debe aplicarse labores de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, rendimiento académico y los valores sociales (ROJAS; MARTINEZ; RIFFO, 2020).

Está en manos de los directivos asumir un modelo gerencial que responda a dichos requerimientos logrando hacer de su institución un espacio donde el trabajo en equipo, planeación, gestión, participación, evaluación y fortalecimiento de los valores sean prácticas cotidianas, a su vez metas que contribuyan al logro de la misión y visión institucional, puesto que no es un mito que muchas instituciones necesitan mejorar su calidad educativa, rescatando la función social de la educación, además, ofreciendo una formación contextualizada que prefiera el desarrollo integral de las personas por atender como también enriquecer el aspecto cognitivo, emocional, social, comunicativo y espiritual de cada individuo.

En este orden de ideas, las instituciones escolares se han visto afectadas por cambios tecnológicos, ambientales, políticos y sociales que han incidido en la labor directiva, y específicamente en el fortalecimiento de los valores sociales. El equipo directivo ha

implementado herramientas y estrategias para mejorar dicha situación, sin tener resultados positivos (VIVAS; MARTÍNEZ; SOLÍS, 2020).

En Chile, los directivos de los establecimientos escolares no escapan a la realidad que se viene reflejando, razón por la cual muchas instituciones, por los tiempos transitorios que están viviendo producto de la pandemia Covid-19, han tenido que implementar la educación remota o virtual, valiéndose de herramientas de contención socioemocional para guiar los valores en los estudiantes y, de esa manera, en la formación del docente.

Ahora bien, en la región Metropolitana, en el Liceo Los Almendros, de la Comuna La Florida, a través de entrevistas no formales, realizadas por la plataforma Zoom, a algunos directivos de la referida institución manifestaron que se han presentado obstáculos para guiar el proceso enseñanza-aprendizaje y el reforzamiento de los valores sociales, ya que, la pandemia ha generado el distanciamiento e interacción física entre los estudiantes y docentes.

También, expresaron la preocupación en la ausencia de transferencias efectivas y positivas de los valores en el ejercicio de las funciones docentes, razón por la cual, siguen manteniendo la enseñanza tradicional en cuanto al fortalecimiento del conocimiento axiológico, aun cuando son planificadas en las clases virtuales carecen de su ejecución en el aprendizaje de los estudiantes. Esto puede generar, desmotivación de los directivos en cuanto a orientar y profundizar sobre los cambios de actitudes en el comportamiento de los educandos desde la educación remota.

Es importante acotar, que en Chile el equipo de gestión directiva está conformado por el director, inspector, el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, el orientador y los jefes de área, cada uno, tiene grado de autonomía para gestionar su área de la mejor manera posible. Se valora la opinión de todos, quienes tienen el derecho a ser escuchados, aun cuando las decisiones, dependiendo del grado de impacto que tengan, son tomadas por quienes representan la máxima autoridad (director).

Partiendo de lo antes expuesto, sintiendo la inquietud de los directivos de generar acciones que contribuyan a fortalecer los valores sociales desde la educación remota, surge la necesidad de realizar el abordaje del artículo que tiene como objetivo de analizar la gestión del directivo en el fortalecimiento de los valores sociales en el Liceo Los Almendros, comuna La Florida, Región Metropolitana-Chile, en tiempos de pandemia.

Por lo tanto, se genera la siguiente interrogante ¿cómo se relaciona la gestión del directivo en el fortalecimiento de los valores sociales desde la pandemia Covid-19? Se busca proporcionar acciones al equipo directivo de guiar y orientar a los estudiantes y docentes en la

educación remota en reforzar los valores a través del empleo de estrategias interactivas. El estudio cobra relevancia porque se requiere consolidar la calidad de vida, bienestar, salud y prosperidad de los educandos y profesionales de la docencia en búsqueda de garantizar la continuidad de la educación en valores y poder reforzar, desde la virtualidad, el respeto, la solidaridad y la colaboración entre los pares académicos.

### **La Gestión Directiva desde la Perspectiva de los Valores Sociales**

La gestión directiva representa un ejercicio de cualidad que demanda un conjunto de capacidades pedagógicas-administrativas conducentes a los cambios y acciones propias de los planteles educativos. Teniendo en cuenta la aplicación de funciones, tales como el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, organización, control y dirección de los procesos inherentes a la educación (HERRERA, 2019).

Debido a lo antes expuesto, para mejorar la convivencia escolar es necesario fortalecer los valores sociales entre los miembros de la comunidad escolar, mucho más en estos tiempos de confinamiento, donde pueden influir otros factores en las relaciones de estos, por consiguiente, se deben mejorar las actividades educativas al momento de impartir las clases remotas o virtuales.

Los valores sociales según Meza y Lobo (2017) tienen que ver con las satisfacciones familiares, personales, de amistad, el amor entre cada uno de los miembros que se relaciona el individuo. De ahí se desprende que el ser humano se encuentra en constante interacción con su entorno familiar, escolar, social, evidenciándose la necesidad de dar y recibir afecto con sus semejantes a lo largo de todas las etapas de su vida.

De esta manera, que los valores son elementos fundamentales de la humanidad para convivir en sociedad, puesto que el hombre como ser social no puede vivir sin interactuar con sus semejantes de manera efectiva, estas virtudes o acciones buenas que se convierten en principios o normas sociales hacen que se reflejen en la personalidad del individuo, de la adaptación en el círculo social en el cual se desenvuelva,

Por lo tanto, puede tener respuestas de comportamiento negativas o positivas, por lo cual, es necesario enfrentar las posturas de que no hay nada que hacer ante las problemáticas sociales y ambientales o de encierro en las paredes del aula ignorando lo que sucede en el mundo (ALLIAUD, 2018). De allí, que el directivo debe estar capacitado axiológicamente, para enfrentar las situaciones que vive el estudiante, transmitiendo los valores de solidaridad, amistad, empatía tan necesarios en la actualidad.

## Pandemia

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017) define pandemia como la propagación mundial de una nueva enfermedad, es decir, el término no implica una gravedad mayor o menor de la enfermedad, sino una propagación rápida y mundial, por consiguiente, se produce una pandemia cuando aparece un nuevo virus que se propaga por el mundo y la mayor parte de la población no es inmune al mismo. A partir de marzo del 2020 esta organización declaró la enfermedad causada por el virus COVID-19 como pandemia.

Desde este momento, se han instalado políticas dispuestas a garantizar y a mantener la continuidad pedagógica de la educación formal a través de plataformas digitales. La enseñanza se ha separado de la copresencia en las aulas e instituciones educativas, y los hogares se han transformado en espacios de trabajo escolar. Es por ello, que en tiempos de pandemia la gestión del directivo es fundamental para la articulación de las actividades escolares y el fortalecimiento de los valores sociales.

## Metodología

El estudio estuvo enmarcado en el enfoque cuantitativo, razón por la cual refleja la amplitud y profundidad del conocimiento (ARIAS, 2016), en otras palabras, busca medir todos los elementos que se encuentran en el objeto de estudio, con el propósito de describirlos, analizarlos e interpretarlos. Asimismo, se empleó como diseño una investigación no experimental-transeccional ya que se consideraron las variables y fueron abordados en un tiempo determinado a una población específica (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2014).

Por consiguiente, el cuerpo directivo estuvo constituida por sesenta cinco (65) directores, inspectores, jefes de la Unidad Técnico-Pedagógica, el orientador y los jefes de área del Liceo Los Almendros ubicado en la comuna La Florida, Región Metropolitana-Chile. Para lo obtención de la muestra se utilizó un muestreo censo poblacional, significando que se tomó como muestra la totalidad de la población. La indagación pretendió contribuir con conocimientos científicos válidos para los sujetos objeto de estudio. La muestra tiene características comunes porque están guiando la educación remota y se encuentran liderizando desde los hogares.

El instrumento usado fue un cuestionario con escalamiento tipo Likert con tres alternativas de respuestas: De acuerdo (DA, 3), Neutro (N, 2) y En desacuerdo (ED, 1), con un total de ocho (08) preguntas en la cual las ponderaciones altas muestran una actitud más positiva a las respuestas emitidas en las categorías. En efecto, se plantearon el desarrollo de dos variables: gestión del directivo y valores sociales en tiempos de pandemia.

Es importante destacar que la validez del instrumento se efectuó a través del análisis de contenido por medio de tres expertos en metodología, estadística y supervisores educativos. Los mismos acordaron que el instrumento se encontraba adecuado de acuerdo con las variables de estudio. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a 20 docentes, vía correo electrónico, que no pertenecían a la muestra de estudio, pero tenían las mismas características. De esta manera, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.93, considerándose confiable.

En efecto, para el procedimiento de recolección de datos, se envió por correo electrónico la invitación a los directivos en la cual se invitaban a participar en el estudio y se les informó acerca de los objetivos y la intención de esta. Consecutivamente, fue enviado el instrumento y las instrucciones para responder a los ítems formulados. El análisis de los datos se realizó a través del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), representándose por medio de tablas en la cual se reflejó las frecuencias absolutas y los porcentajes de las respuestas emitidas por sujetos de estudio.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los directores, inspectores, jefes de la Unidad Técnico-Pedagógica, el orientador y los jefes de área del Liceo Los Almendros, para esto se utilizó tablas en la cual se plantea la frecuencia absoluta y los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems propuestos.



**Tabla 1** – Variable: Gestión del directivo, dimensión funciones administrativas

Ítem	Alternativas	De acuerdo (DA)		Neutro (N)		En desacuerdo (ED)	
		fa	%	fa	%	fa	%
1.	Establece una planificación articulada con todos los docentes en cuanto los valores sociales.	39	60	4	6	22	34
2.	Dirige actividades para el buen funcionamiento de la educación remota a los docentes.	41	63	3	5	21	32
3.	Proyecta un liderazgo efectivo con los docentes en la educación en tiempos de pandemia.	28	43	4	6	333	51
4.	Interaccione constantemente con los docentes en la toma de decisiones colaborativos para el aprendizaje remoto.	24	37	5	8	36	55

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se refleja la variable gestión del directivo y la dimensión funciones administrativas, el ítem 1 el 60% de los encuestados respondieron en la alternativa De acuerdo, estableciendo una planificación articulada con todos los docentes en cuanto los valores sociales, el 34% se ubicó en la categoría En Desacuerdo y el 6% se mantuvieron en la opción Neutra. Se evidencia que los directivos tienen una interacción con los profesionales de la docencia en cuanto a la planificación relacionado con los valores; lo que genera, posiblemente, un seguimiento a las acciones que ejecutan los educadores en la educación remota.

En lo que respecta al ítem 2, el 63% de los directivos señalaron en la alternativa De acuerdo con el direccionamiento de actividades para el buen funcionamiento de la educación remota a los docentes, el 32% En Desacuerdo y el 5% se ubicó en la categoría Neutro. Estos resultados infieren que el equipo directivo está guiando las acciones educativas a los docentes de manera efectiva en tiempos de pandemia.

En el ítem 3, el 51% de los directivos respondieron en la alternativa En desacuerdo, remitiendo una proyección de liderazgo efectivo con los docentes en la educación en tiempos de pandemia, el 43% De acuerdo y el 6% en la poción Neutro. Se infiere que el personal encuestado expresó que carecen de la planeación de un liderazgo más seguro dirigido a los docentes en tiempos de pandemia; posiblemente esto se debe a que los directivos no estaban formados para enfrentar una crisis sanitaria tan fuerte como lo fue el Covid-19, en la cual

muchos directivos tuvieron que asumir acciones de inmediato que lo indujeran a dar continuidad al proceso enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, en el ítem 4, el 55% señaló en la alternativa En desacuerdo con las interacciones constantemente hechas con los docentes en la toma de decisiones colaborativos para el aprendizaje remoto, el 24% señaló en la opción De acuerdo y el 8% Neutro. Estos resultados inducen a deducir que los directivos necesitan interactuar de manera permanente con los educadores en la cual existe un proceso de coordinación de ideas y diálogos entre las partes que permitan optimizar las nociones en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

**Tabla 2** – Variable: Valores sociales en tiempos de pandemia, dimensión educación

Ítem	Alternativas		De acuerdo (DA, 3)		Neutro (N, 2)		En desacuerdo (ED, 1)	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5. Promueve los valores sociales, permanentemente, a los docentes y estudiantes desde la educación remota	19	29	7	11	39	60		
6. Fortalece los principios o normas en tiempos de pandemia a los docentes y estudiantes.	25	38	4	6	36	55		
7. Aplica estrategias de participación con los docentes que conduzcan al reforzamiento de los valores sociales en tiempos de pandemia	21	32	3	5	441	63		
8. Implementa cápsulas educativas relacionado a los valores sociales a los estudiantes en tiempos de pandemia.	19	29	3	5	43	66		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se visualiza la variable de valores sociales en tiempos de pandemia, en el ítem 5, el 60% señaló en la categoría En desacuerdo con la promoción de los valores sociales, permanentemente, a los docentes y estudiantes desde la educación remota, el 29% De acuerdo y el 11 % indicaron en la opción Neutro. Se aprecia que los directivos carecen de la promoción de los valores sociales a los educandos y educadores en tiempos de pandemia; probablemente que los gerentes se les ha dificultado el accionar axiológico porque les hace falta formación en el manejo de herramientas o estrategias que induzcan al fortalecimiento de estos.

En el ítem 6, el 55% de los encuestado indicaron la alternativa En desacuerdo, fortaleciendo los principios o normas en tiempos de pandemia a los docentes y estudiantes, el 36% se ubicó en la opción De acuerdo y el 6% en la alternativa Neutro. Los resultados acceden a inferir que los directivos carecen de reforzar los principios y normas en tiempos de la crisis

sanitaria. Esto puede generar una serie de consecuencias, tales como comportamientos inapropiados de los educandos o docentes al momento de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje.

De igual manera, en el ítem 7, el 63% opinaron en la alternativa En desacuerdo de aplicar estrategias de participación con los docentes que conduzcan al reforzamiento de los valores sociales en tiempos de pandemia, el 32% en la opción De acuerdo y el 5% Neutro. Se infiere que los directivos necesitan de la ejecución de tácticas que accedan a la participación de los educadores hacia la internalización de los valores en la educación remota.

En lo que respecta al ítem 8, el 66% de los encuestados reflejaron en la alternativa En desacuerdo con la implementación de cápsulas educativas relacionados a los valores sociales a los estudiantes en tiempos de pandemia, el 29% De acuerdo y el restante señaló en la opción Neutro. Estos datos inducen a inferir que los directivos les hace falta aplicar cápsulas educativas que induzcan a profundizar en los valores en tiempos de pandemia. Estos resultados, posiblemente, obedezcan a la necesidad de herramientas digitales que permiten la continuidad y el reforzamiento de las normas, principios y valores a los educandos por parte del equipo directivo.

## Discusión

Una vez procesados los datos estadísticamente obtenidos en la variable gestión del directivo y en la dimensión de las funciones administrativas, se puede afirmar que los directivos establecen la planificación unida a los parámetros para el abordaje de los valores en tiempos de pandemia. Así como se está guiando las actividades para fortalecer una efectiva educación remota. Esto se avala con el estudio de Cruzata y Rodríguez (2016): quienes exponen que en la gestión del directivo debe existir directrices relacionada con la planificación, organización, control y evaluación de las actividades planificadas por los docentes, con especial énfasis en los valores sociales.

Sin embargo, se evidencia que un porcentaje bastante significativo necesita perfilar un liderazgo que engrane con las necesidades de los docentes de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje con la implementación de la educación remota. Así como, la coordinación de toma de decisiones, diálogos y compartir de saberes producto de la convivencia que se tiene en el desarrollo de las clases virtuales en tiempos de pandemia.

Los datos antes expuestos, distan del pensamiento de Aparicio *et al.* (2020), el liderazgo directivo optimiza los aprendizajes de los educandos y docentes que inciden en la enseñanza continua de los estudiantes. Representa el accionar de destrezas, habilidades en el empleo de activar acciones que puedan mediar situaciones de conflicto y, consecuentemente, propiciar soluciones inmediatas las adversidades presentadas en la institución y poder generar estrategias que conlleven a la situación y el fortalecimiento de las actividades académicas, administrativas y todo lo relacionado los valores sociales.

En lo que respeta a la variable valores sociales en tiempos de pandemia, se puede evidenciar que ha sido un reto para los directivos en promocionar los valores sociales, ya que se han tenido que valerse de medios no presenciales o de la educación remota en prevalecer y reajustar las actividades virtuales en función de fortalecer los valores. Esto se avala con el informe educativo realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020) plantean que los equipos directivos deben valerse de una series de decisiones e implementar acciones que priorizan las necesidades e intereses de los educandos y docentes en fortalecer, profundizar y promover los valores que garanticen la situación de bienestar, salud, prosperidad, solidaridad, colaboración respeto y dignidad del ser humano en tiempos de crisis e incertidumbre.

De igual manera, los gerentes se les está dificultando reforzar los principios o normas; generando poca interacción hacía en afianzamiento de pautas al momento de las clases virtuales, la integración de los estudiantes-docentes a la educación remota y la convivencia en tiempos de pandemia. Esto se avala con el pensamiento de Bolaños (2020) cuando expone que los principios y normas se están dejando a un lado, ya que la pandemia está generando cambios de actitudes que están llevando a los estudiantes a desequilibrar la convivencia entre los docentes, directivos y padres de familia; se hace imprescindible que los gerentes asuman posturas en la cual se enfatice en la formación de valores que garanticen el afianzamiento de reglas, armonía, acuerdos y estabilidad emocional frente al fenómeno de la pandemia. De allí, el reto para los directivos y docentes en profundizar en lo axiológico, en entender la conducta estudiantil y la diversidad humana.

Igualmente, se necesita que los directivos promuevan estrategias de participación y la implementación de capsulas educativas en tiempos transitorios, razón por la cual representa una herramienta valiosa para reforzar y dar continuidad a la educación. Al respecto el estudio de Raceto (2018) expone que la participación es fundamental porque favorece el aprendizaje de

los estudiantes y especialmente cuando los docentes y padres de familia cooperan en el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos en los mismos.

Mientras que la implementación de cápsulas educativas han sido objeto de utilización en tiempos de pandemia, ya que ha representado una innovación en el proceso de aprendizaje en educación a distancia o remota y a su vez han representado un recurso valiosa que accede a la formación del estudiantes de manera continua; fortalecimiento de las competencias, tanto al docente como del educando, en función de significar mejor la enseñanza en situaciones de confinamiento desde sus hogares o en su aulas de clase. Una nueva práctica de interactuar virtualmente con los contenidos que desarrolla el docente de forma innovadora, creativa e inventiva (VIDAL *et al.*, 1904).

La presente investigación es relevante y servirá de soporte para futuros estudios porque se está en constantes revisiones de la actuación de los directivos, docentes, estudiantes y padres frente a una pandemia que ha venido a generar cambios y transformaciones en la humanidad y, especialmente en el contexto educativo; por lo tanto, se busca cambios de actitud positiva, comportamientos adecuados para mejorar y continuar con el proceso enseñanza-aprendizaje. Asimismo, la participación activa y el fortalecimiento de los valores sociales como agente primordial en el accionar interactivo virtual, convivencia, principios y normas frente los cambios de contingencia y transitorios.

## REFERENCIAS

ALLIAUD, A. Del tomársela con los jóvenes. Algunas reflexiones para abordar la enseñanza y la formación en las escuelas de hoy. **Espacios en Blanco**, n. 28, 33-48, 2018. Disponible: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3845/384555587003/html/index.html>. Acceso: 10 enero 2022.

APARICIO, C. *et al.* Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. **Revista electrónica Páginas de Educación**, Montevideo, v. 13, n. 1, 2020. DOI: 10.22235/pe.v13i1.1915

BOLAÑOS, G. La formación en valores ante la crisis del COVID-19: retos para la Educación Media Superior en México. **Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 2, n. 3, p. 22-33, 2020. DOI: 10.35766/jf20233-

CALLES, V. Competencias del Gerente Educativo en Instituciones Educativas de Riohacha, Colombia. **TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, v. 21, n. 3, p. 564-590, 2019. DOI: 10.36390/telos213.05

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL); ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO). **La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19.**

2020. Disponible:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf). Acceso: 10 enero 2022.

CRUZATA, A.; RODRÍGUEZ, I. La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. **Revista Gobierno y Gestión Pública**, Lima (Perú), v. 3, n. 1, 2016. ISSN: 2114-4991. Disponible en:

<http://www.revistagobiernoydegestionpublica.com/index.php/RGGP/article/view/31>. Acceso: 10 enero 2022.

GEVA-LÓPEZ, E. **La formación ética y en valores en la universidad y su relación con la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.** Una experiencia de aprendizaje servicio. 2016. Tesis (Doctoral) – Universiti de Barcelona, 2016. Disponible:

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/401760/EGL\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/401760/EGL_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso: 10 enero 2022.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. **Metodología de la Investigación.**

Editorial: McGraw Hill. México, 2014.

LÓPEZ, E. La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. **RIDE Revista**

**Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 9, n. 18, p. 792-812, 2019. DOI: 10.23913/ride.v9i18.471

MEZA, C.; LOBO, S. Formación en valores sociales en adolescentes que juegan Grand Theft Auto V. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 15, n. 2, p. 1051-1065, 2017. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/773/77352074018.pdf>. Acceso: 10 enero 2022.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS). **La gestión de riesgos ante una pandemia de gripe:** Guía de la OMS para fundamentar y armonizar las medidas nacionales e internacionales de preparación y respuesta ante una pandemia. 2017. Disponible en:

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/272829>. Acceso: 10 enero 2022.

PINTO-ARCHUNDIA, R. La Importancia de Promover los Valores del Hogar Hacia las Escuelas Primarias. **Revista Ra Ximhai**, v. 12, n. 3, p. 271-283, 2018. Disponible:

<https://www.redalyc.org/pdf/461/46146811018.pdf>. Acceso: 10 enero 2022.

RACETO; A. Estrategias para promover la participación de familias en la educación de niños en escuelas chilenas. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 44, 2018. DOI: 10.1590/s1678-4634201844180495

ROJAS; O.; MARTINEZ, M.; RIFFO, R. Gestión Directiva y Estrés Laboral del Personal Docente: Mirada Desde la Pandemia Covid-19. **Revista on line de Política e Gestão**

**Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 1226-1241, set./dez. 2020. e-ISSN:1519-9029. DOI:

10.22633/rpge.v24i3.14360. Disponible:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14360>. Acceso: 10 enero 2022.

RONDÓN, A.; PEÑA, N.; TERÁN, G. Los Valores Sociales desde las Voces de los Actores Socio-Educativos. **Revista Científica**, v. 2, n. 3, p. 76-98, 2017. Disponible:  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/46/43](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/46/43). Acceso: 10 enero 2022.

SÁNCHEZ, L. **Enseñar Valores: Un Nuevo Enfoque**. Madrid: Ediciones Morat, 2015.

VIDAL, M. *et al.* Cápsulas educativas o informativas. Un mejor aprendizaje significativo. **Revista Cubana Educación.Médica Superior**, v. 33, n. 2, p. 1-13, 1904. Disponible:  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2019/cem192t.pdf>. Acceso: 10 enero 2022.

VIVAS, A.; MARTÍNEZ, M.; SOLÍS, D. Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. **Revista Científica**, v. 5, n. 18, p. 24-45. 2020. Disponible:  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/477/1186](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/477/1186). Acceso: 10 enero 2022.

**Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Corrección, formateo, normalización y traducción.

