

SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Estrategias para acompañar los procesos
de gestión de las organizaciones escolares

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA



Warner Ruiz-Chaves / Adrián Solano Castro

EDITORES

SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Estrategias para acompañar los procesos de gestión de las organizaciones escolares

Warner Ruiz-Chaves
Adrián Solano Castro

EDITORES



371.207
S684s

Solano Castro, Adrián, autor, editor
Supervisión educativa : estrategias para acompañar los procesos de gestión de las organizaciones escolares / Adrián Solano Castro, Alejandro Marín-Romero, Carolina Hernández-Chaves, Jenny Seas Tencio, Jennory Benavides Elizondo ... [y otros nueve] ; editores Warner Ruiz-Chaves y Adrián Solano Castro. -- Primera edición. -- Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional. CIDE ; Universidad Estatal a Distancia. CINED, 2024.

1 recurso en línea (xi, 100 páginas) : archivo de texto, PDF.

ISBN 9789968852821

1. GESTIÓN EDUCACIONAL. 2. ENSEÑANZA PRIMARIA.
I. Título. II. Marín-Romero, Alejandro, autor. III. Hernández-Chaves, Carolina, autora. IV. Seas Tencio, Jenny, autora. V. Benavides Elizondo, Jennory, autora. VI. Ruiz Chaves, Warner, autor, editor.

Primera edición: 2024

Diseño y diagramación: Luis Fernando Quirós Abarca
Diseño de portada: Luis Fernando Quirós Abarca
Corrección de estilo y revisión filológica: Fernanda Sanabria
Editores: Warner Ruiz-Chaves y Adrián Solano Castro

Comité académico:

Dr. Álvaro Mora Espinoza, Universidad Nacional
M. Ed. Catty Orellana Guevara, Universidad Estatal a Distancia
M. Sc. Ilvin Patricia Pineda Hernández, Ministerio de Educación Pública

Editores:

Warner Ruiz-Chaves
Adrián Solano-Castro

Autores:

Adrián Solano Castro (cap. 9)
Alejandro Marín-Romero (cap. 7)
Carolina Hernández-Chaves (cap. 10)
Jenny Seas Tencio (cap. 11)
Jennory Benavides Elizondo (cap. 5)
Jensy Campos Céspedes (cap. 9)
Kenneth Jiménez González (cap. 1-4)
María del Rocío Ramírez González (cap. 8)
Maricruz Miranda Rojas (cap. 5)
Mónica Gutiérrez Hernández (cap. 11)
Satya Rosabal Vitoria (cap. 6)
Warner Ruiz-Chaves (cap. 7)
Xinia María Corrales-Escalante (cap. 10)
Virginia Cerdas Montano (cap. 6)

La presente publicación contó con el patrocinio y apoyo académico del Centro de Investigaciones en Educación (CINED) de la UNED.

Este documento del Centro de Investigación en Docencia y Educación (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica se comparte bajo términos de la licencia de Creative Commons: reconocimiento, no comercial, sin obra derivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Cualquier autorización más allá de los términos de esta licencia se puede obtener en la dirección de correo electrónico det@una.cr

Tabla de contenidos

PRIMERA PARTE

Supervisión y Gestión Educativa: claves para el acompañamiento y mejora de los centros educativos

| | | |
|------------|---|----|
| Capítulo 1 | Supervisión de procesos educativos desde la gestión de la educación..... | 3 |
| | Kenneth Jiménez González | |
| | Introducción..... | 3 |
| | Desarrollo del tema..... | 4 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 5 |
| | Referencias..... | 6 |
| Capítulo 2 | Visión moderna de la supervisión educativa | 7 |
| | Kenneth Jiménez González | |
| | Introducción..... | 7 |
| | Desarrollo del tema..... | 8 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 11 |
| | Referencias..... | 12 |
| Capítulo 3 | La supervisión de la educación como dinamizadora de los procesos de gestión en torno a la calidad..... | 13 |
| | Kenneth Jiménez González | |
| | Introducción..... | 13 |
| | Desarrollo del tema..... | 14 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 16 |
| | Referencias..... | 18 |
| Capítulo 4 | Competencias profesionales para el ejercicio de la función supervisora | 19 |
| | Kenneth Jiménez González | |
| | Introducción..... | 19 |
| | Desarrollo del tema..... | 20 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 23 |
| | Referencias..... | 24 |

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Capítulo 5 | Uso de las herramientas digitales para el apoyo de las funciones que lleva a cabo la persona supervisora educativa | 25 |
| | <i>Jennory Benavides Elizondo • Maricruz Miranda Rojas</i> | |
| | Introducción..... | 25 |
| | Desarrollo del tema..... | 26 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 30 |
| | Referencias..... | 31 |
| Capítulo 6 | Liderazgo pedagógico desde la supervisión escolar costarricense | 33 |
| | <i>Virginia Cerdas Montano • Satya Rosabal Vitoria</i> | |
| | Introducción..... | 33 |
| | Desarrollo del tema | 34 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 38 |
| | Referencias..... | 39 |
| Capítulo 7 | Dimensiones de la gestión educativa: una propuesta conceptual para el acompañamiento desde la supervisión y la dirección de centros | 41 |
| | <i>Alejandro Marín-Romero • Warner Ruiz-Chaves</i> | |
| | Introducción..... | 41 |
| | Desarrollo del tema..... | 42 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 46 |
| | Referencias..... | 47 |
| Capítulo 8 | Acompañamiento pedagógico desde la gestión de la supervisión educativa y su incidencia en el desarrollo profesional del personal directivo..... | 49 |
| | <i>María del Rocío Ramírez González</i> | |
| | Introducción..... | 49 |
| | Desarrollo del tema..... | 51 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 56 |
| | Referencias..... | 57 |
| Capítulo 9 | Investigación participativa como herramienta en procesos de supervisión educativa en Costa Rica..... | 59 |
| | <i>Jensy Campos Céspedes • Adrián Solano Castro</i> | |
| | Desarrollo del tema..... | 61 |
| | Síntesis y reflexiones finales..... | 68 |
| | Referencias..... | 69 |

SEGUNDA PARTE

Reflexiones para la supervisión educativa en contextos universitarios

| | |
|---|----|
| Capítulo 10 Competencias clave de la persona supervisora educativa en contextos universitarios: aproximación teórica desde una perspectiva holística | 73 |
| <i>Xinia María Corrales-Escalante • Carolina Hernández-Chaves</i> | |
| Introducción..... | 73 |
| Desarrollo del tema..... | 75 |
| Síntesis y reflexiones finales..... | 80 |
| Referencias..... | 82 |
| Capítulo 11 Supervisión educativa en contextos de formación universitaria: experiencia en la Práctica docente en la escuela indígena de la carrera de Bachillerato en Ciencias de la Educación, I y II ciclos, con énfasis en lengua y cultura cabécar, UCR, UNA, UNED..... | 85 |
| <i>Mónica Gutiérrez Hernández • Jenny Seas Tencio</i> | |
| Introducción..... | 85 |
| Desarrollo del tema..... | 86 |
| Síntesis y reflexiones finales..... | 94 |
| Referencias..... | 94 |
| Acerca de las personas autoras..... | 97 |

Dimensiones de la gestión educativa: una propuesta conceptual para el acompañamiento desde la supervisión y la dirección de centros

Alejandro Marín-Romero • Warner Ruiz-Chaves
 <https://orcid.org/0009-0002-1644-3028>  <https://orcid.org/0000-0002-7875-8925>

Introducción

La gestión educativa ha constituido un ámbito de atención dentro de los contextos escolares, por cuanto los avances teóricos en la materia dan cuenta de que va más allá del estudio de procesos administrativos y que realmente, desde su aportación, busca la mejora de la calidad y la eficacia de las instituciones educativas, por cuanto, se comprende que la: “realidad el aula forma parte de un sistema mayor, la institución, que la condiciona” (Aguerrondo, 2012, p. 10). En este sentido, tal como se anotó, la gestión educativa no solo se centra en los aspectos administrativos y organizativos, sino que también pone un énfasis especial en el liderazgo, la planificación estratégica, el currículo, lo pedagógico, el talento humano, innovación educativa, entre otros. De ahí que el rol de las personas gestoras educativas es crucial para que logren anticipar necesidades, identificar oportunidades de mejora y liderar equipos de trabajo hacia el logro de metas comunes en contextos educativos tradicionales o emergentes.

Esta disciplina fomenta una visión crítica y reflexiva desde la praxis de las personas gestoras, incentivando la investigación y la aplicación de buenas prácticas que incidan en el logro de las metas institucionales. Desde esta perspectiva, en un mundo en constante cambio, la gestión educativa se erige como un campo de estudio esencial para formar personas líderes educativas capaces de supervisar, gestionar, acompañar y transformar a las instituciones hacia el logro de sus objetivos; garantizando así, una educación de calidad que favorezca el desarrollo integral del estudiantado y responda a las necesidades de la sociedad.

De este modo, para el acompañamiento escolar por parte de la persona gestora, tanto desde la supervisión como desde la dirección de centros, se requiere de una presencia activa y un compromiso constante, pero también de un involucramiento con la comunidad, los organismos de apoyo, otros equipos directivos y entidades gubernamentales a nivel regional o nacional (Mancebo, 2012). Por ello, desde la supervisión, la persona gestora supervisora debe asegurarse de que las prácticas implementadas sean coherentes con los objetivos educativos y las políticas regionales o nacionales, promoviendo un ambiente positivo y estimulante en el conjunto de centros que supervisa.

Por otro lado, para la dirección, la tarea de acompañamiento se centra en liderar el equipo, proporcionar orientación, recursos y apoyo necesario para facilitar el trabajo docente y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto incluye también fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre todos

los agentes que conforman la comunidad educativa. A través de una gestión participativa y un liderazgo pedagógico fuerte, la gestora educativa se convierte en un pilar fundamental para la creación de un entorno escolar inclusivo, innovador y de calidad.

Sin embargo, qué se debe entender por gestión educativa. En el siguiente texto, se asume el concepto propuesto por Ruiz y Chen (2021) que la refiere como:

Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos. (p. 41)

De la definición anterior, se rescatan como elementos primordiales cómo la gestión educativa integra procesos de planificación estratégica que inciden en el análisis y reflexión de los procesos educativos. Por su lado, Botero (2009) propone que la gestión educativa busca la: “toma de decisiones y realización de acciones” (p. 22) que inciden de manera directa en el hecho educativo y que, por lo tanto, se considera que es necesario planificarlas y evaluarlas. Pozner (2000) indica que la gestión educativa: “es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (p. 16).

A nivel de antecedentes, Vega (2020) desde el contexto peruano explora la vinculación entre gestión educativa y el desempeño de las personas docentes y expone que: “la gestión educativa es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar” (p. 9). Por su parte, Romero y Santamaría (2021) realizan un estudio para identificar los factores y limitaciones que ocasionan la mala gestión educativa y concluyen que: “el elemento que limita a la gestión educativa es el factor comunitario, debido a que los directivos no hacen uso de estrategias que establezcan y afiancen las relaciones de la escuela con el entorno comunitario” (p. 8). Además, Barbón y Fernández (2018), desde Ecuador, dan a conocer un análisis reflexivo sobre la influencia de la gestión educativa en la gestión del conocimiento, del cual se desprende que: “en la búsqueda de una sociedad del conocimiento, la interrelación entre la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación cumple un papel central en el planeamiento estratégico de toda organización educativa” (p. 4).

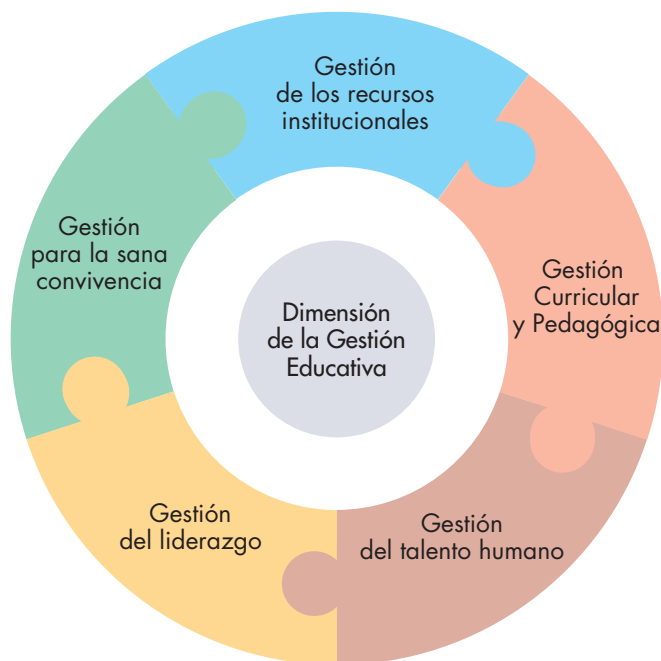
Desarrollo del tema

Acerca de las dimensiones de la gestión educativa, Chen-Quesada y Vargas-Jiménez (2007), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2008), Rojas (2010), el Ministerio de Educación de Ecuador (2011), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), Ruiz y Chen (2021) y Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2021), entre otros, generan propuestas para definir el ámbito de acción de la gestión educativa. En todas las propuestas, se coincide en que esta disciplina atiende de manera integral el hecho educativo desde el accionar de la persona gestora; por ello, la visión tradicional de “administrar” no cabe dentro de los nuevos paradigmas, sino que se apuesta a la innovación, la flexibilidad,

la participación democrática en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la horizontalidad de los procesos, entre otros, en varias áreas.

Ahora bien, para efectos de este manuscrito, si se comprende la gestión educativa como esa serie de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, acompañamiento, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control, esta debe realizarse desde cinco ámbitos o dimensiones representadas en la figura 1, propuestos por las personas autoras de este capítulo.

Figura 1
Dimensiones de la gestión educativa



Relacionado con la dimensión de la *gestión de los recursos institucionales*, abarcan todos los procesos de gestión que se realizan en un contexto educativo vinculado con el tema de recursos físicos (mobiliario, equipamiento, equipos informáticos, conectividad, entre otros) e infraestructura, recursos financieros, trámites administrativos, entre otros que requieren un proceso de planificación estratégica para la obtención de las metas propuestas. Chen-Quesada y Vargas-Jiménez (2007) señalan que la gestión de los recursos institucionales se relaciona con: “un sistema altamente interrelacionado, en el que los elementos se intercomunican y que la razón de ser de un centro educativo no es la suma de sus elementos, sino la integración de ellos” (p. 15). De ahí que este proceso atiende de manera integral el buen funcionamiento de un centro, a fin de que cuente con los elementos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa.

En cuanto a la *gestión del talento humano*, Vallejo-Chávez (2016) señala que hay que hacer la diferencia entre la administración del recurso humano y la gestión del talento humano, por cuanto la primera refiere: “a la persona como un instrumento” (p. 15), para el logro de los objetivos. Mientras que el segundo reconoce en la persona: “un conjunto de habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción la organización” (p. 15), por ello propone comprender la gestión del talento humano como aquella que:

Persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, considerando una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado para el logro de los objetivos como crecimiento, competitividad, productividad, entre otros, a partir de las habilidades y características las personas y teniendo en cuenta que estas también tienen objetivos individuales, por ello, le interesa estudiar la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización. (Vallejo-Chávez, 2016, p. 19)

Por su lado, la *gestión para la sana convivencia* es comprendida como aquella área de acción en donde se practican estrategias, prácticas y lineamientos para promover un ambiente positivo, respetuoso y seguro; en el que todas las personas miembros de la comunidad educativa puedan interactuar armónicamente. De acuerdo con CONARE (2021), esta dimensión abarca: “ambientes de respeto y paz, compromiso con el proyecto de centro educativo, establecimiento de lazos con la comunidad educativa, garantía de los derechos humanos y formación ciudadana y de principios y valores” (p. 50), a lo que se agrega la prevención y resolución de conflictos desde una comprensión de la cultura organizacional en el propio escenario educativo; pero también, refiere a esa necesidad del centro educativo de vincularse con la comunidad de la cual es parte, de las organizaciones sociales circunvecinas, entre otros.

Desde la *dimensión de gestión del liderazgo*, este debe entenderse como la capacidad o habilidad de una persona para influir, inspirar y guiar a otros individuos o grupos hacia la consecución de objetivos o metas comunes. Esta capacidad puede manifestarse en diversos contextos y no se limita a posiciones de autoridad o jerarquía; que una persona puede ejercer liderazgo desde cualquier nivel dentro de un contexto educativo, para el caso de la gestión educativa, se debe distinguir entre el liderazgo educativo y el pedagógico. Gajardo y Ulloa (2016) lo distinguen al señalar que:

A pesar de que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (*instructional leadership*), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículo y la pedagogía, más que en la gestión y la administración como lo es el liderazgo educativo. (p. 5)

En cuanto a la *dimensión de la gestión curricular y pedagógica*, esta responde de manera articulada con las restantes dimensiones, dado que concreta la intencionalidad de todo proceso curricular y pedagógico, además, que la persona aprendiente aprenda y aprenda bien. En ese sentido, gestionar los recursos institucionales para que se tengan las posibilidades de que el hecho educativo se implemente, mediante la acción de la gestión del talento humano y la convivencia armoniosa con un liderazgo de la persona gestora, redundan en que se haya una gestión de lo curricular y lo pedagógico desde diferentes ámbitos: evaluación de los aprendizajes, estrategias didácticas, uso de diversos recursos pedagógicos, desarrollo curricular, innovación y planificación educativa, entre otros (Chen-Quesada y Vargas-Jiménez, 2007). De este modo, la gestión curricular y pedagógica se refiere al conjunto de procesos, estrategias y prácticas que se implementan para planificar, organizar, dirigir y acompañar las actividades curriculares y pedagógicas con el objetivo de garantizar la calidad de la enseñanza, la eficacia del aprendizaje y el logro de los objetivos educativos establecidos por una organización en contextos formales, informales o no formales.

De acuerdo con lo señalado en párrafos anteriores, las dimensiones de la gestión educativa tienen una serie de acciones que son parte de su quehacer, no obstante, la dinámica institucional es muy cambiante en función de la población, comunidad, recursos, estilos, entre otros. De modo que la creatividad, innovación

y capacidad de respuesta por parte de la persona gestora posibilitan la concreción de las dimensiones de la gestión educativa de múltiples formas, por lo que definir de manera exacta dónde se reflejan es complejo; sin embargo, en la tabla 1 se hacen algunas aproximaciones con un carácter muy general donde pueden evidenciarse las dimensiones sin ser exhaustivos en ellas, desde la perspectiva de la persona directora y la persona supervisora.

Tabla 1

Acciones sugeridas para puesta en práctica de las dimensiones de la gestión educativa

| Dimensión de la gestión educativa | Acciones sugeridas para la puesta en práctica de las dimensiones | |
|---|---|---|
| | Supervisión | Dirección |
| Gestión de los recursos institucionales | <p>Seguimiento y supervisión de la planificación y cumplimiento de metas de los centros educativos que supervisa.</p> <p>Seguimiento y control del uso eficiente de los recursos financieros de los centros educativos que supervisa.</p> <p>Asesorar en temas de planificación educativa estratégica a la persona gestora que acompaña.</p> | <p>Planifica el uso de los recursos físicos y financieros de la organización educativa contemplando los requerimientos necesarios para la adecuada gestión académica.</p> <p>Brinda seguimiento, control y uso responsable de los recursos físicos y financieros de la institución.</p> <p>Coordina las diferentes actividades administrativas propias de la organización procurando la innovación en las prácticas.</p> |
| Gestión del talento humano | <p>Acompañamiento a la persona directora mediante visitas y comunicaciones para colaborar con asesoría la labor de gestión.</p> <p>Identificación de las necesidades de mejora que requiera el personal gestor que supervisa.</p> | <p>Implementa programas de mejoramiento de las habilidades de las personas de la organización.</p> <p>Asesora y acompaña el funcionamiento de los organismos de apoyo para el logro de las actividades planificadas en el plan operativo institucional.</p> |
| Gestión del liderazgo | <p>Promoción del trabajo en equipo y redes colaborativas entre el personal gestor que supervisa.</p> <p>Creación de actividades para la promoción de la innovación educativa y el liderazgo democrático en el personal gestor que acompaña.</p> | <p>Desarrolla habilidades de liderazgo en el equipo de personas que son parte de la organización.</p> <p>Implementa una cultura de liderazgo institucional donde participa personal, estudiantado y comunidad para el logro de los objetivos comunes.</p> |
| Gestión para la sana convivencia | <p>Identificación de situaciones recurrentes propias del clima organizacional de los centros educativos que deban ser atendidas.</p> <p>Promoción de actividades para el aprendizaje de resolución de problemas y la convivencia armoniosa en las personas directoras.</p> | <p>Promueve la proyección de la organización hacia la comunidad y de esta a la organización.</p> <p>Organiza y coordina actividades para la promoción de una óptima convivencia de las personas partes de la organización.</p> |
| Gestión académica | <p>Asesoría a las personas directoras sobre la implementación de las políticas, planes y programas educativos del país.</p> <p>Gestión de proceso de auto y mutua capacitación para la mejora del desempeño profesional del personal gestor que supervisa.</p> <p>Análisis de indicadores educativos con el personal gestor para la toma de decisiones en pro de la mejora del área geográfica o contexto que acompaña.</p> | <p>Planifica, coordina, brinda seguimiento y evalúa las actividades curriculares que se realizan en la organización para la obtención del fin último de esta.</p> <p>Asesora o gestiona el asesoramiento en temas académicos para las personas que son parte de la organización.</p> <p>Participa y hace partícipes a las personas miembros de la organización de los procesos de desarrollo profesional para la mejora de las políticas, planes y programas educativos que se implementan en esta.</p> |

Nota: Las acciones aquí propuestas responden, de manera genérica, a lo propuesto en la Resolución DG-057-2018, Resolución DG-011-2021, Resolución DG-066-2020 de la Dirección General del Servicio Civil para el puesto de "Supervisor de Educación" y "Director de Colegio 3", "Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)", junto a las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo DE-35513- MEP, artículo 76.

La efectividad de las acciones señaladas en la tabla 1, correspondientes a las dimensiones de la gestión educativa, reside en la puesta en práctica consciente y estratégica de procesos planificados, organizados, acompañados, supervisados y dirigidos por el equipo asesor y directo de los contextos educativos. La ejecución de acciones concretas en estas áreas asegura el desarrollo integral del estudiantado, como sujeto final receptor de la gestión educativa y de los procesos de aprendizaje. Por ejemplo, una planificación educativa metódica, que alinee los recursos y el currículo con las necesidades de las personas estudiantes, y una gestión del talento humano que fomente su desarrollo profesional constante, son fundamentales. Además, liderar con visión y fomentar la mejora continua a través de la evaluación y adaptación de las prácticas docentes, optimiza la experiencia educativa y prepara a las personas estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro mediante la dotación de recursos institucionales aptos para la concreción de las metas propuestas.

Síntesis y reflexiones finales

La gestión educativa contemporánea debe ser sensible a los constantes cambios y desafíos que presenta la sociedad actual, adaptándose a las nuevas demandas y expectativas de estudiantes, familias y comunidad en general. De este modo, dicha disciplina se configura como una tarea compleja pero esencial, que busca garantizar una educación de calidad y contribuir al desarrollo integral de la comunidad educativa (personas docentes, pasando por los padres, madres de familia, la comunidad y las autoridades educativas).

En cuanto a los aspectos en los que se enfoca la gestión educativa, se puede decir que estos son diversos y abarcan desde diferentes dimensiones que tienen como elemento medular la gestión académica. Destaca el liderazgo educativo como una habilidad fundamental para la gestión de las instituciones educativas. Por otro lado, la gestión educativa influye de manera significativa en la mejora de las metas institucionales, ya que permite la planificación, organización, acompañamiento, supervisión y dirección de los procesos educativos.

Además, la evaluación y adaptación de las prácticas de gestión son un área de atención como una estrategia fundamental para la mejora continua de la calidad educativa. En cuanto a las habilidades que debe tener una persona gestora para liderar equipos de trabajo en contextos educativos tradicionales o emergentes, se destaca la importancia del compromiso constante con el desarrollo profesional del personal docente, así como con el progreso académico y personal de las personas estudiantes. Por su lado, es importante señalar el necesario involucramiento de la comunidad, los organismos de apoyo, los mismos equipos directivos y entidades gubernamentales a nivel regional o nacional para consolidar una visión propia de gestión educativa.

En conclusión, la gestión educativa es un proceso fundamental para la mejora de las instituciones, por tanto, es necesario que las personas gestoras (supervisoras y directoras) desarrollen las habilidades necesarias para liderar equipos de trabajo en contextos educativos tradicionales o emergentes, y así contribuir a la mejora del proceso educativo.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2012). La gestión educativa. Del mejoramiento del aula al mejoramiento del sistema educativo. En C. Guedes de Rezende, V. Machado y L. Rodríguez (Eds.), *La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa* (pp. 10-39). Universidad Católica del Uruguay, Ministerio de Educación y Cultura y Universidad ORT Uruguay.
- Barbón, O. y Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación médica*, 19(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(49), 1-11. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Chen-Quesada, E. y Vargas-Jiménez, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA.
- Consejo Nacional de Rectores. (2021). *Marco Nacional de Cualificaciones para las carreras de Educación. Resultados de Aprendizaje de la Carrera de Administración Educativa*. CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8293>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. [Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS]. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Universidad de Chile.
- Mancebo, M.E. (2012). La gestión de la inclusión educativa en Uruguay: un desafío multidimensional. En C. Guedes de Rezende, V. Machado y L. Rodríguez (Eds.). *La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa* (pp. 68-81). Universidad Católica del Uruguay, Ministerio de Educación y Cultura y Universidad ORT Uruguay.
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2011). *Ley orgánica de Educación intercultural*. http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_ley_organica_educacion_intercultural.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and practice*. OCDE.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2*. IIPE Buenos Aires - UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación, Argentina.
- Rojas, C. (2010). *Gestión Educativa*. Mimeografiado.
- Romero, S. y Santamaría, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>
- Ruiz, W. y Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En J. Cascante, J. Campos, y W. Ruiz. (Eds.). *Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. (40-46). Ministerio de Educación de Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/educatico/experiencias-gestion-educativa-contexto-emergencia-sanitaria-covid-19>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC).
- Vallejo-Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>