

**24. EVALUACIÓN DEL USO DE LAS TICS EN  
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DURANTE EL  
PERÍODO DE PANDEMIA POR EL COVID-19**

**EVALUATION OF THE USE OF ICTS IN  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND  
PEDAGOGICAL LEADERSHIP DURING THE  
PERIOD OF THE COVID-19 PANDEMIC**

*Gabriela Vanessa Lobo Vargas<sup>40</sup>*

*Fecha recibida: 26/09/2022*

*Fecha aprobada: 17/12/2022*

*Derivado del proyecto: Evaluación del uso de las TICS en la gestión administrativa y liderazgo pedagógico durante el periodo de pandemia por el COVID-19*

*Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.*

---

<sup>40</sup> Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. San José, Costa Rica

## RESUMEN

Con el surgimiento de la Pandemia del COVID-19 los procesos tanto académicos como administrativos se vieron ante la necesidad de hacer ajustes y de esta forma ser más efectivo en su productividad laboral. Bajo estas condiciones el entorno virtual y el uso de las tecnologías de la información y comunicación, ha sido el medio que se ha facilitado para acceder a la continuidad del proceso educativo. Es este sentido es donde el papel del líder es de trascendental para que ninguno de los actores involucrados se vea afectado. Esta investigación bajo el enfoque cuantitativo, aplicó instrumentos a docentes y director de un centro educativo en Costa Rica. Este objeto de estudio, destaca entre sus hallazgos más relevantes, la necesidad de capacitación y formación profesional en las personas gestoras de centro educativos en cuanto al uso y apropiación de las TIC para potencializar el liderazgo hacia la comunidad educativa, se concluye además que; durante el período de COVID-19 se ha evidenciado también las disparidades en las competencias de los profesionales, cuyo desarrollo demanda políticas sostenidas en el tiempo, por lo anterior; el liderazgo de la gestión administrativa es un reflejo de la satisfacción que mencionan las personas docentes en cuanto a las estrategias aplicadas en el uso y apropiación de las TIC en la institución.

**PALABRAS CLAVE:** *Gestión educativa, Liderazgo pedagógico, TIC, Gestor educativo, Apropiación de TIC.*

## ABSTRACT

With the emergence of the COVID-19 Pandemic, both academic and administrative processes were faced with the need to make adjustments and thus be more effective in their work productivity. Under these conditions, the virtual environment and the use of information and communication technologies have been the means that have been provided to access the continuity of the educational process. It is in this sense that the role of the leader is transcendental so that none of the actors involved is affected. This research under the quantitative approach applied instruments to teachers and the director of an educational center in Costa Rica. This object of study, highlights among its most relevant findings, the need for training and professional training in the managers of educational centers in terms of the use and appropriation of ICT to potentiate leadership towards the educational community, it is also concluded that; During the COVID-19 period, disparities in the skills of professionals have also been evidenced, whose development demands sustained policies over time, due to the above; the leadership of the administrative management is a reflection of the satisfaction mentioned by the teachers regarding the strategies applied in the use and appropriation of ICT in the institution

**KEYWORDS:** *Educational management, Pedagogical leadership, ICT, Educational manager, Appropriation of ICT.*

## INTRODUCCIÓN

Desde las organizaciones educativas, durante los últimos años en la época COVID-19, se han implementado diferentes enfoques y estilos de gerenciar, siendo el tipo directivo el más frecuente en las instituciones. El liderazgo educativo va más allá de la toma de decisiones, incluye también las habilidades blandas adquiridas a través de la experiencia, tal es el caso del uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que cobró relevancia en los dos últimos años, en donde el personal docente y la comunidad estudiantil, tuvo que migrar de una educación presencial a un ambiente de aprendizaje híbrido, a distancia o virtual.

Durante décadas se concebía el liderazgo en educación, como una única posición jerárquica en una posición de la persona directora, en la actualidad el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el uso de las TIC y la motivación, se incluyen dentro de los factores a considerar dentro de la esfera del liderazgo visto como uno de los elementos vinculantes en la administración de instituciones educativas. Maureira, Moforte y González (2013), mencionan respecto al liderazgo lo siguiente:

En efecto, en la investigación sobre liderazgo en las organizaciones escolares ha habido una clara atención en la producción de conocimiento sobre los estilos y el rol de liderazgo del director; a este actor se le atribuye una visión heroica, carismática, individual y jerárquica, cuya influencia se basa, mayoritariamente, en el poder posicional. En la actualidad, la investigación privilegia perspectivas más colegiadas, y, sobre todo, más focalizadas en el conocimiento sobre prácticas de liderazgo de los diferentes actores que participan en las decisiones de mejora, desarrollo e innovación escolar (p.6).

En este sentido, se hace necesario el cambio del enfoque de liderazgo tradicional, en esta nueva coyuntura COVID-19, es urgente apostar por el desarrollo de competencias y la potencialización de habilidades, este cambio de paradigma debe estar estrechamente vinculado con la necesidad de incentivar al personal docente para disminuir la brecha tecnológica.

Spillane (2016) afirma que "el liderazgo surge en las interacciones de los grupos al interior de las instituciones educativas y no como una función o rol individual". En este

sentido, él propone analizar el liderazgo desde cuatro componentes: la práctica del liderazgo, las interacciones que generan el liderazgo en la práctica, las situaciones que son a su vez producto de interacciones y el aspecto organizacional o estructural), que es la disposición estructural de la escuela que posibilita las interacciones y la práctica misma del liderazgo.

Es por lo anterior, que la persona gestora de un centro educativo debe fungir como apoyo para el cuerpo docente, propiciándose con este, una gestión de talento humano donde se explote el potencial de los colaboradores y además se fortalezcan sus aptitudes y pueden subsanar las áreas de mejora.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

La presente investigación trabajó bajo un enfoque cuantitativo, de acuerdo con Barrantes (2013), este enfoque “es “una forma de ver” o plantear la resolución de un problema, pero dentro de unos grandes lineamientos o compromisos conceptuales (paradigma), o sea, el enfoque determina, generalmente, cómo actuamos respecto de algo y se vincula con las técnicas que se utilizan” (p.76).

Bajo un paradigma positivista, la investigación buscó recolectar información mediante la técnica la encuesta, el instrumento utilizado fue un cuestionario de ítems cerrados, para Hernández y Mendoza (2018), “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.251), en él se tienen preguntas cerradas, que “son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas”. (Hernández y Mendoza 2018, p.251).

Como parte de la ruta epistemológica se tomaron en consideración tres variables, a saber, competencias en el uso de TIC, estrategias de la gestión administrativa, liderazgo en tiempos de COVID-19. Los participantes del estudio forman parte de tres instituciones educativas de primaria y secundaria que se ubican en el valle central en Costa Rica, el total de persona participantes se detallan en la tabla uno.

**Tabla 1. Participantes del estudio**

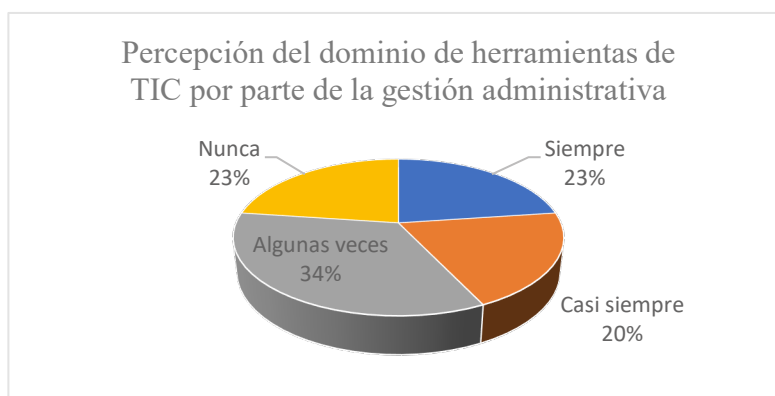
Participantes	Cantidad
Personal docente de secundaria	35
Personal docente de primaria	10
Total de participantes	45

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

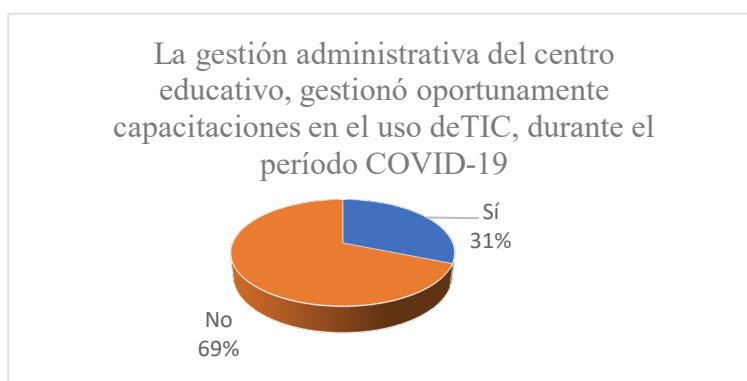
Respecto a la primera variable de competencias en el uso y apropiación de las TIC se tienen los siguientes resultados.

**Figura 2. Percepción del dominio de herramientas de TIC por parte de la gestión administrativa**



Fuente: Elaboración propia.

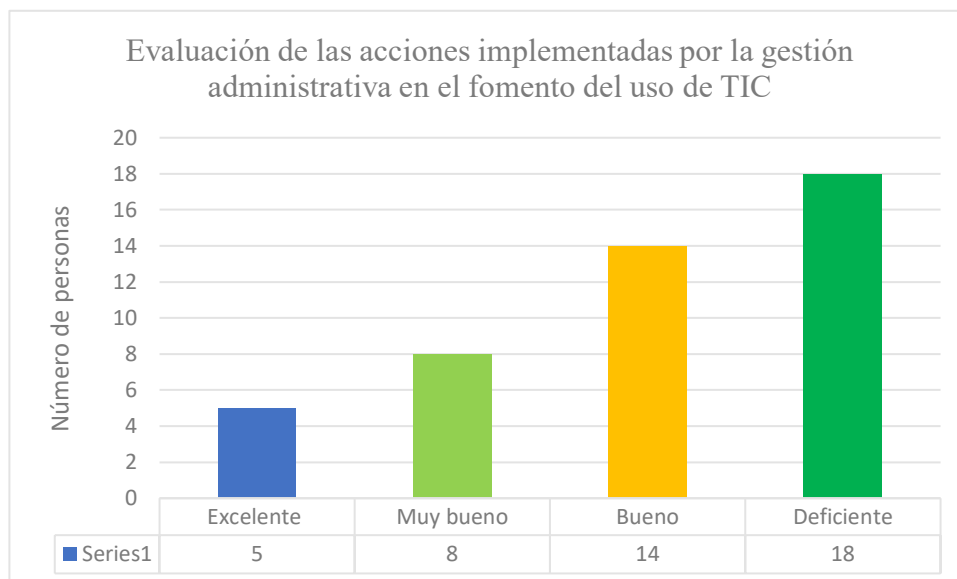
**Figura 3. La gestión administrativa del centro educativo gestionó oportunamente capacitaciones en el uso de TIC, durante el período COVID-19**



Fuente: Elaboración propia.

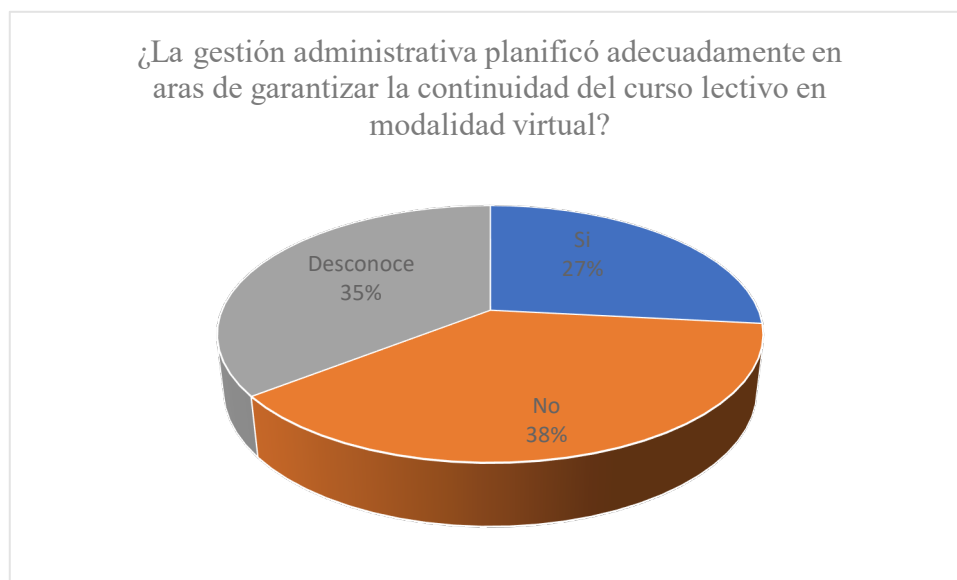
Para la segunda variable: estrategias de la gestión administrativa, se presentan los siguientes resultados.

**Figura 4. Evaluación de las acciones implementadas por la gestión administrativa en el fomento del uso de TIC**



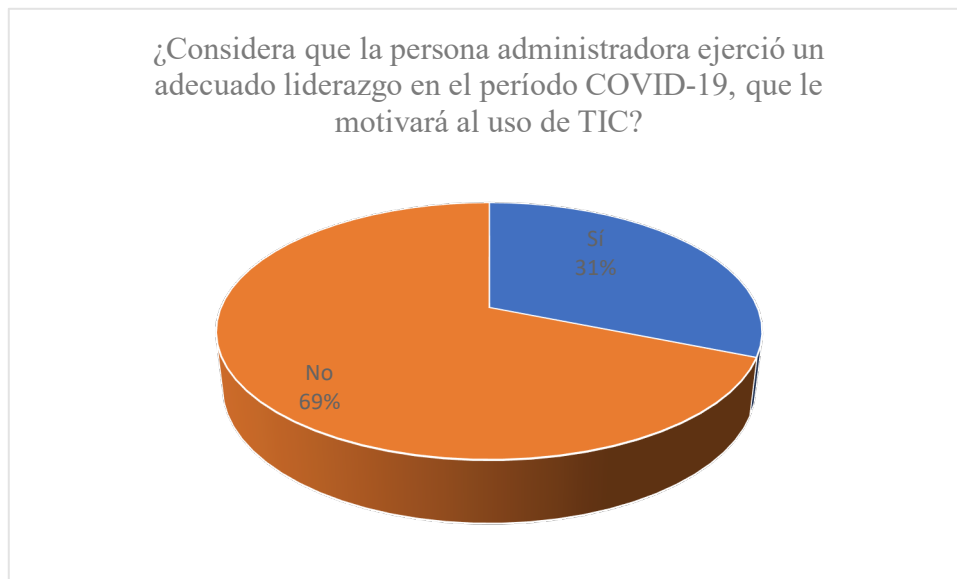
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. ¿La gestión administrativa planificó adecuadamente en aras de garantizar la continuidad del curso lectivo en modalidad virtual?**



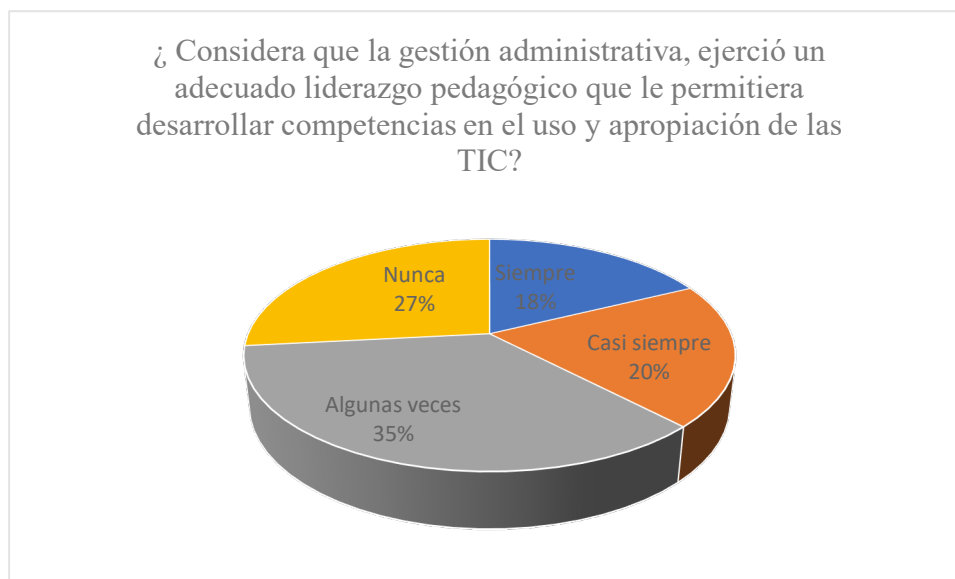
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6. ¿Considera que la persona administradora ejerció un adecuado liderazgo en el período COVID-19, que le motivara al uso de TIC?**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. ¿Considera que la gestión administrativa, ejerció un adecuado liderazgo pedagógico que le permitiera desarrollar competencias en el uso y apropiación de las TIC?**



Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio refleja, que para la entrada en rigor de la educación híbrida o con apoyo tecnología, establecida como medida por el Ministerio de Educación, por el COVID-19, las personas docentes consultas perciben en su mayoría que rara vez o nunca utilizaba recursos como parte de la mediación pedagógica, Respecto a las TIC en el ámbito educativo Gómez y Macedo (2020) que Las TIC colaboran en los centros educativos que no cuentan con los recursos idóneos de manera física. Estas tecnologías permiten entrar en un nuevo panorama de información de fácil acceso para la comunidad educativa. Por lo tanto, colaboran con el fomento de un nuevo ambiente de aprendizaje, que se adaptan a nuevas estrategias que permiten el desarrollo cognitivo creativo y divertido en las áreas tradicionales del currículo.

En este sentido, un personal docente capacitado, favorece sin duda alguna innovación educativa durante un tiempo tan complejo como lo es el COVID-19, donde la incertidumbre abarcó no solo a las personas estudiantes sino también a los docentes, es por esta razón que desde la gestión administrativa se deben establecer acciones concretas en cuanto a capacitación y formación profesional que permita el adecuado dominio de las herramientas de TIC, en aras de garantizar la continuidad del proceso, enseñanza-aprendizaje.

Chiavenato (2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”. (p. 377). Los procesos de capacitación, debe ser un tema de vital importancia para las personas administradoras, este estudio refleja que se deben gestionar la formación docente, ya que es una necesidad del personal docente.

El uso y apropiación de TIC constituyen un aliado para lograr no solo la comunicación como el uso de plataformas, sino que además forman parte de las herramientas de la gestión administrativa para la planificación y control del personal, la efectiva comunicación con docentes y padres de familia y como un medio de supervisión educativa, justamente lo anterior se evidencia al establecer el estudio la importancia que la persona gestora, domine el uso de las TIC en un período tan relevante para el proceso educativo.

Para la gestión administrativa de un centro educativo, no solo basta con dotar de recursos educativos, es necesaria también ser una persona mediadora para potencializar destrezas y competencias en el personal docente, para esto es vital que la persona gestora, se apropie de los recursos tecnológicos, es ahí donde justamente se refleja un adecuado liderazgo pedagógico, esto para considerar una evaluación de fortalezas y debilidades en el uso y apropiación de los recursos de aprendizaje, los principales beneficiados en este procesos son las personas estudiantes, ya que ven reflejado un proceso de enseñanza-aprendizaje

En consecuencia, el liderazgo pedagógico asume que los seguidores no son individuos separados de la práctica de los líderes, en la medida en que hay una distribución social de las tareas. Tal interdependencia entre líderes, seguidores y sus situaciones implica que la actividad de liderazgo no puede ser emprendida solamente por uno de ellos; en cambio, cada uno es condición previa para el análisis de la actividad en su totalidad. (Cienfuentes y Vardeline, 2015).

Desde el ámbito educativo, la gestión pedagógica en la educación corresponde a las estrategias que aplica con una visión del proceso formativo. La administración educativa en pro de velar por el adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunidad estudiantil. En este contexto, Mendoza y Bolívar. (2017), consideran que la gestión administrativa en el ámbito de la educación tiene a su vez un carácter sistémico, es decir, a nivel interno, esto implica que todas las dimensiones de la gestión educativa están interconectadas influyéndose mutuamente. A nivel externo, hasta que cada unidad educativa esté inserta en el sistema escolar, así como con otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo.

Para Medina (2020) además, el liderazgo pedagógico debe estar centrado en la práctica educativa, en la planificación de acciones concretas para el adecuado desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y el quehacer diario de una correcta y sana gestión administrativa.

Sin duda que el liderazgo pedagógico, se convierte en una herramienta vital en las organizaciones educativas, en cuanto a la apr el líder debe accionar y atender las necesidades de cada uno de los contextos, en la práctica la persona gestora educativa debe ser un motivador innato, planificador y conecedor de las fortalezas y áreas de mejora de la comunidad educativa.

Por lo tanto, como conclusión se establece que las habilidades directivas y el liderazgo pedagógico de la gestión administrativa se tornan vital para solventar las necesidades de la comunidad educativa, en este caso, se debe realizar un ajuste en temáticas de planificación y formación docente para solventar los vacíos que el profesorado requiera, en este caso el uso y apropiación de las TIC, el liderazgo pedagógico va más allá de administrar, en pleno siglo XXI, es urgente líderes educativos dispuestos a establecer comunicación asertiva, procesos de inducción, y diagnósticos para así conocer el contexto, las necesidades, para llevar a cabo acciones concretas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio brindado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Cienfuentes, G y Vardeline, R. (2015). Liderazgo en TIC. *Revista Científica de Educomunicación*, 45, (5). XXIII. ISSN: 1134-3478; e-ISSN: 1988-3293
- Hernández, R.; Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Editorial Me Graw Hill: México.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Editorial McGraw Hill: México.
- Maureira, O, Moforte, C y Gonzáles, G. ( 2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles educativos vol.36 no.146 Ciudad de México
- Medina, I. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. ISSN: 2254-7630.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>
- Mendoza, M y Bolívar, M. (2017). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12 (35), 39-55.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>
- Spillane, JP (2016). *Liderazgo distribuido. La biblioteca de liderazgo Jossey-Bass en educación*. San Francisco: Jossey-Bass.