

GESTIÓN EDUCACIONAL EN LATINOAMÉRICA

Edelmira Mercedes Canchaya Fernández

Doctora en Gestión de la Educación. Directora General de los Niveles Inicial y Primaria de la Institución Educativa N° 1135, “Santa Clara” del distrito de ATE. Lima, Perú. mcanchayaf@gmail.com

Recibido: 19 de diciembre 2020

Aceptado: 15 de mayo 2021

Resumen

El estudio revisa la gestión educacional en Latinoamérica, desde la diversidad de acepciones teóricas de los procesos educativos dentro de un marco de quehaceres educativos innovadores. Se analiza la gestión educacional y las categorías referidas a liderazgo, competencias tecnológicas y Covid-19. Los resultados de las fuentes consultadas, Brasil fue el país con mayores estudios en gestión educacional con el 19% (4), seguido de Colombia y Chile con el 14% (3) cada uno; luego, los países Costa Rica, Ecuador, México, Venezuela y Perú con 9% (2) respectivamente; por último, Paraguay y Argentina con 4% (1) cada uno. Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica y Ecuador, exaltaron las cuatro principales subcategorías de la gestión educacional como: gestión democrática, pedagógica, por resultados y del conocimiento. Se concluye que las buenas prácticas del uso de las TIC conllevan al éxito de la gestión educacional.

Palabras clave: gestión educacional, liderazgo, TIC y Covid-19.

Abstract

The study reviews the educational management in Latin America, from the diversity of theoretical meanings of educational processes within a framework of innovative educational tasks. Educational management and categories referring to leadership, technological competencies and Covid-19 are analyzed. The results of the consulted sources, Brazil was the country with the most studies in educational management with 19% (4), followed by Colombia and Chile with 14% (3) each; then, the countries Costa Rica, Ecuador, Mexico, Venezuela and Peru with 9% (2) respectively; lastly, Paraguay and Argentina with 4% (1) each. Colombia, Chile, Brazil, Costa Rica and Ecuador, highlighted the four main subcategories of educational management such as: democratic, pedagogical, results and knowledge management. It is concluded that the good practices in the use of ICT lead to the success of educational management.

Keywords: Educational management, leadership, ICT and Covid-19.

La transformación educativa debe tener de manera intrínseca una gestión de calidad como una expectativa dentro de cada institución educativa. Allí se observa el papel importante en los cambios de los modelos educativos para el desarrollo de las organizaciones que quieren transformar sus escenarios en espacios de integración escolar. Se plantea la necesidad de una acción directiva integradora e innovadora que encause el avance y el progreso de los nuevos conocimientos hacia la formación de un director con un perfil de liderazgo renovado capaz de procesar ese cúmulo de información que abruma la sociedad, para que se generen nuevos procesos, productos, servicios, conocimientos e investigación que coadyuven emprender una innovación educativa.

Las instituciones educativas deben responder a las demandas emergentes del entorno mediato e inmediato; a partir de una gestión educativa transformadora en permanente renovación, constantes cambios que se están dando en América Latina en búsqueda de mejorar la calidad de la educación, que actualmente esta urgida por los cambios generados en la sociedad ante el contexto Covid-19, situación que llama a reflexionar sobre una gestión educativa flexible y abierta al cambio. Se plantea la necesidad de renovar la praxis en el ámbito de gestión educativa exige prácticas de innovación por parte de directivos, docentes, estudiantes y la familia; también, requiere nuevos esquemas de participación y protocolos de actuación con una perspectiva de anticipación y prevención (Montes, Che, Hernández, & Villalobos, 2020);(Hernández, 2020).

La gestión educacional requiere de líderes pedagógicos con competencias teóricas, metodológicas e investigativas para el ejercicio de sus funciones de direccionamiento con una visión transformadora, se requiere de docentes dotadas de competencias humanas y profesionales que respondan a las necesidades organizacionales y educativas. Por consiguiente, debe ser vista como proceso inmerso en la tecnología educacional que se encarga del proceso de enseñanza aprendizaje a través del uso de las TIC para facilitar la comprensión y la transformación de las realidades de las instituciones, como centro de atención a los estudiantes, a partir de competencias de aprendizajes novedosos. Sin embargo, frente a las condiciones en las que actualmente se está pasando por la pandemia, la tecnología es concebida como una barrera más que limita el aprendizaje de los alumnos (Espinoza, Maldonado, & Rosero, 2020).

Por esta razón, en este artículo se tiene como objetivo realizar una revisión de los estudios que han analizado las acciones de direccionar la educación, en el cual se expone las dinámicas y orientaciones investigativas en el campo de la gestión educacional de las instituciones en Latinoamérica, que han sido evidenciadas en estudios de los últimos cinco años. Por consiguiente, se plantea las concepciones epistémicas de la gestión educacional desde la diversidad de acepciones que investigadores han plasmados como aporte a la educación, se presentan los datos preponderantes de cada artículo que ha explorado las brechas de desigualdades educativas en Latinoamérica.

Método

El presente trabajo es una revisión sistemática de tipo documental, dado que el procedimiento implica la búsqueda, organización, sistematización y metaanálisis de un conjunto de fuentes electrónicas referidas al tema de gestión educacional en Latinoamérica en el período comprendido entre 2016 y 2020. Las unidades de análisis fueron todos aquellos documentos sobre el tema, encontrados en las bases de datos de *Ebsco*, *Scopus*, *Scielo*, *Redalyc* y *Dialnet*.

Como criterios de búsqueda, se incluyeron las palabras clave: “gestión educacional”, “liderazgo”, “TIC” y “Covid-19”. Todos ellos pasaron previamente por el Tesoro de la UNESCO. La búsqueda de información se realizó a través de los operadores o buscadores booleanos como: AND, NOT y OR, para reducir el número de resultados, de esta manera, poder concretar exhaustivamente lo que se busca indagar y tener la información sin dispersarse del tema. esto conlleva a que el artículo tenga consistencia teórica, material

de gran relevancia científica. Una vez concluida la revisión de las diferentes literaturas científicas se procederá a la sistematización de la información donde se plasma los hallazgos encontrados.

Al realizar la búsqueda de los documentos, en cada una de las bases de datos, se preseleccionaron 50 artículos de los cuales se escogieron 22, de acuerdo con los criterios de inclusión establecidos como: (a) artículos con cantidad de referencias superior a 36, (b) publicados en idioma español, portugués o inglés, (c) que refieran a los ejes temáticos, (d) alusivos a población latinoamericana, y (e) se encuentren completos y de publicación académica. En cuanto a los criterios de exclusión establecidos se tiene: (a) artículos con cantidad de referencias inferior a 36, (b) disertación y tesis de repositorios de universidades, (b) publicaciones de congresos, conferencias, (c) publicaciones de boletines y noticias y (d) libros electrónicos.

Además, para la evaluación de la calidad de los artículos seleccionados, se calificó a través de dos indicadores, como son: fuente y cantidad de referencias. En cuanto a la fuente se le da una valoración de acuerdo a la revista de procedencia; para la cantidad de referencias se asignó un rango de valoración entre 1 a 50 referencias mínimas, cuyas escalas y rangos se muestran en la tabla 1.

En función a la evaluación de la calidad de los artículos revisados, se obtuvo como resultado que todos están dentro de los parámetros establecidos; puesto que, proceden de base de datos de fuentes indexadas y la cantidad de referencias consultadas son superiores a 36 considerados de alta calidad científica.

Tabla 1

Escalas y rangos de evaluación de la calidad de los artículos.

Escalas	Baja	Regular	Alta
Rangos	< 17	18 - 35	> 36

Fuente. Elaboración propia.

Resultados

A continuación, se exponen en la figura 1 los hallazgos obtenidos de la sistematización y caracterización de 22 artículos que integran la investigación según los criterios de inclusión y exclusión.

Para la identificación de las dinámicas y orientaciones investigativas en el campo de la gestión educacional de las instituciones en Latinoamérica en el anexo 1 se especifican los artículos incluidos, se tomó en cuenta autor, año, fuente, país, conclusión, categorías y subcategorías. A partir de las características de

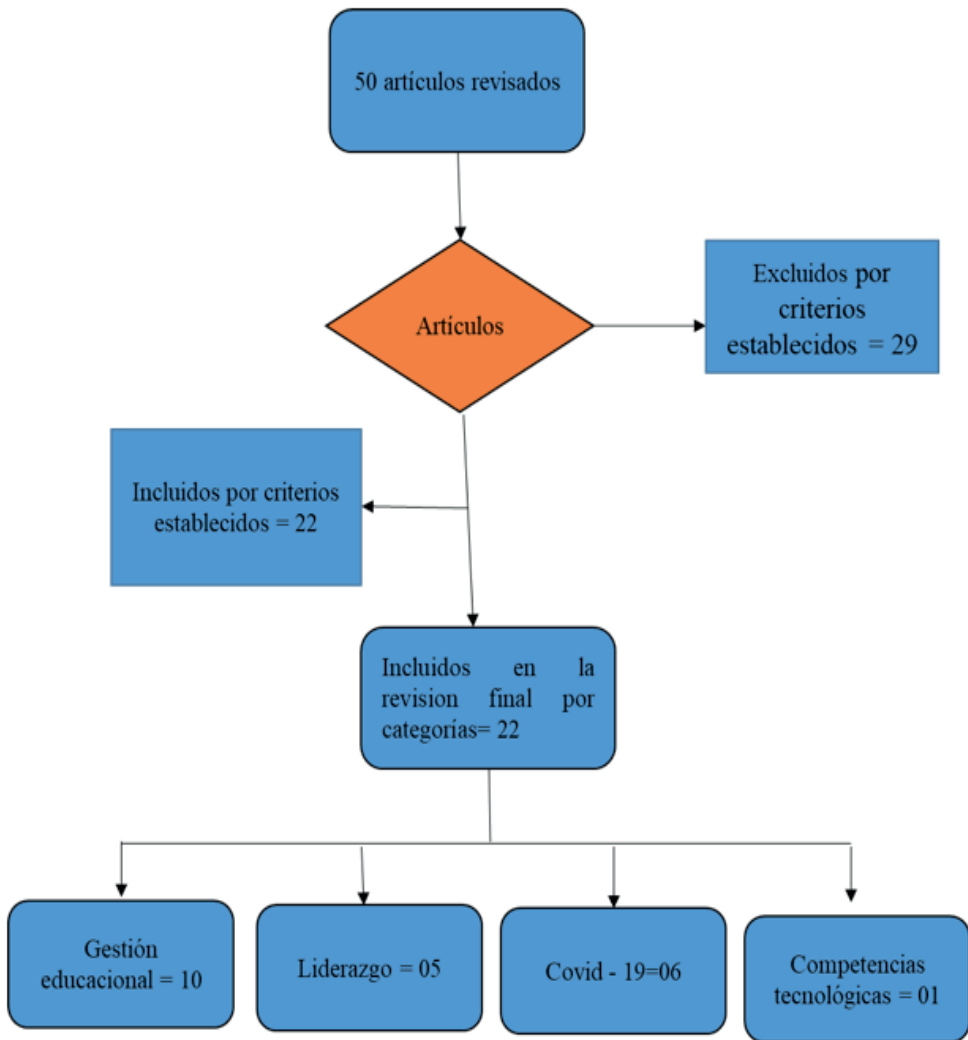


Figura 1. Flujograma de procedimiento de selección de publicaciones.

estudios de los artículos revisados se identifican los países Latinoamericanos con estudios relacionados con gestión educacional, como se muestra en la figura 2.

En la revisión de los estudios realizados sobre la gestión educacional en Latinoamérica durante los últimos cinco años, se tiene que las veintiuna fuentes consultadas de diez países de América Latina; entre ellos, Brasil fue el país que tuvo mayor representación de estudios relacionados con la cat-

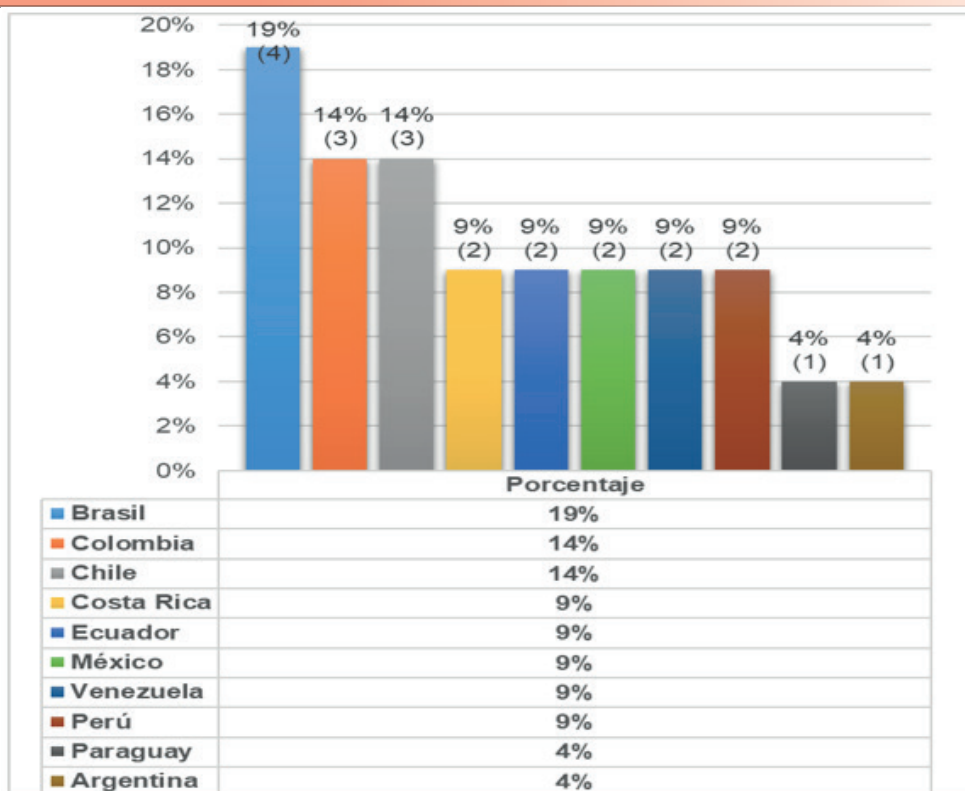


Figura 2. Distribución de países Latinoamericanos con estudios sobre gestión educacional. egoría principal gestión educacional con el 19% (4), seguido de Colombia y Chile con el 14% (3) cada uno; luego, los países Costa Rica, Ecuador, México, Venezuela y Perú con 9% (2) respectivamente; por último, Paraguay y Argentina con 4% (1) cada uno.

A partir de la revisión exhaustiva de las diversas fuentes consultadas, se demuestra en la figura 3 que la gestión educacional en Latinoamérica ha tenido connotaciones que conllevan a la educación a destacar contenidos que cada día van ocupando lugares prominentes en el proceso de formación; pues, cada país tiene sus propias políticas educativas que conllevan a emerger categorías y subcategorías como se observa en la figura 2.

Gestión educacional

Se esboza dentro de las cuatro categorías que fueron emergiendo de la revisión de los artículos relacionados con la gestión educacional en Latino-

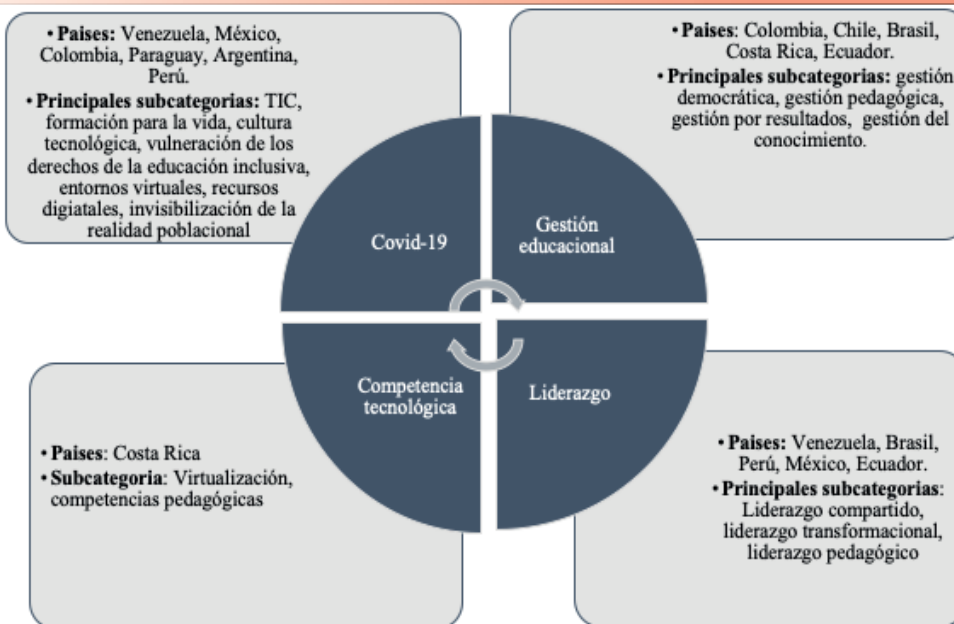


Figura 3. Categorías y subcategorías emergentes de estudios en países Latinoamericanos.

américa; de allí que, en países como: Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica y Ecuador fueron los que exaltaron las cuatro principales subcategorías que permitieron clasificar la gestión educacional en gestión democrática, gestión pedagógica, gestión por resultados y gestión del conocimiento.

Liderazgo y competencias tecnológicas

Desde la perspectiva de los países de como: Venezuela, Brasil, Perú, México y Ecuador, se vislumbra el liderazgo donde se percibe tres maneras de gestionar la educación destacando el liderazgo compartido, transformacional y pedagógico. Son cambios que se evidencia en el sector educativo desde los escenarios institucionales. Asimismo, entre los hallazgos se tienen las competencias tecnológicas, categoría que fue tocada con mucho empeño en Costa Rica, al considerar la virtualización como una estratégica de aprendizaje para coadyuvar a apropiarse de competencias pedagógicas innovadoras.

Covid-19 y las TIC en la gestión educacional

Aunada a la actual realidad de la gestión educacional a raíz de la pandemia del Covid-19, se percibe que los países de América Latina como:

Venezuela, México, Colombia, Paraguay, Argentina y Perú, han innovado en sus competencias tecnológicas para hacer de la gestión educacional un proceso de interacción a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); asimismo, en los estudios realizados en los países mencionados se acotó que el sector educativo previo a la pandemia no llevó un proceso de formación para la vida que haya permitido saber cómo sobrellevar un problema de esta índole; puesto que, la carencia de una cultura tecnológica ha hecho que el sector educativo colapse, por la falta de conocimiento o por no contar con las herramientas; es decir, no estar preparados para brindar una educación virtual sigue siendo un problema.

La gestión de las TIC no es nueva en educación, se incorporó en el aprendizaje como un eje integrador, lo que sucede es producto de una mala práctica, se había utilizado como un elemento importante en el proceso de aprendizajes, más no imprescindible como en los actuales momentos, razón por la cual se ha vulnerado algunos derechos de la educación que requiere mayor atención como es la educación inclusiva; también, se ha puesto en evidencia la exclusión social.

Cabe destacar que, los entornos virtuales de aprendizajes son considerados espacios educativos propuestos como alternativa para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia; de allí que, parte de la población estudiantil y docentes, así como II.EE fueron invisibilizadas ante la pandemia; por tanto, hay mucho que ahondar al respecto para próximos estudios. Es evidente que la pandemia tomó a muchos sectores desprevenidos que debe llamar a la reflexión para que incorporen dentro de sus planes protocolos de prevención y formación para ayudar a disminuir, no generar otro problema.

Caracterización de los artículos por categorías

A partir de las tablas 2 y 3, se muestra el desglose de las categorías fundamentadas por autores que en los últimos cinco años se han dado la oportunidad de colaborar con sus estudios en fuentes de amplia trayectoria en publicaciones reconocidas a nivel mundial y en Latinoamérica.

Tabla 2

Caracterización de los artículos por categorías, país y fuentes referentes a las categorías gestión educacional y competencias tecnológicas.

N°	Autores (Años)	Categorías	País	Fuente
1	Bertel y Sánchez (2019)		Colombia	<i>Scielo</i>
2	Morales, Panes, Aguilera, Agurto, Bahamondes y Olave (2019)		Chile	<i>Ebscohost</i>
3	Oplatha (2019)	Gestión educacional	Brasil	<i>Ebscohost</i>
4	Chaves y Pereyra (2020)		Brasil	<i>Ebscohost</i>
5	Leticia y Fernandes (2018)		Brasil	<i>Redalyc</i>
6	Sagredo y Castelló (2018)		Chile	<i>Redalyc</i>
7	Correa, Benjumea y Valencia (2019)		Costa Rica	<i>Redalyc</i>
8	Rodríguez (2018)		Ecuador	<i>Scielo</i>
9	Donoso y Benavides (2018)		Chile	<i>Scielo</i>
10	Serrano, González, Ovalles y Ruíz (2020)		Colombia	<i>Dialnet</i>
11	García y Cerdas (2019)	Competencias tecnológicas	Costa Rica	<i>Dialnet</i>

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 2 se evidencia once artículos, de los cuales diez hacen referencia a categoría gestión educacional debatida en países como: Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica y Ecuador; las fuentes consultados fueron: *Scielo*, *Ebscohost*, *Redalyc* y *Dialnet*. Con respecto a las competencias tecnológicas, las cuales fueron debatidas en Costa Rica y la fuente consulta fue *Dialnet*.

Tabla 3

Caracterización de los artículos por categorías, país y fuentes referentes a las categorías Liderazgo y Covid-19.

N°	Autores (Años)	Categorías	País	Fuente
1	Herrera y Tobón (2017)		Venezuela	<i>Redalyc</i>
2	Carvalho y Mansur (2020)		Brasil	<i>Scopus</i>
3	Sardon (2017)		Perú	<i>Scielo</i>
4	Real y Amores (2019)	Liderazgo	México	<i>ProQuest</i>
5	Jiménez (2020)		Ecuador	<i>ProQuest</i>
6	Inciarte, Paredes y Zambrano (2020)		Venezuela	<i>Ebscohots</i>
7	Cazales, Granados y Pérez (2020)		México	<i>ProQuest</i>
8	Castaño (2020)	Covid-19	Colombia	<i>ProQuest</i>
9	Britez, Mirta (2020)		Paraguay	<i>Scielo</i>
10	Álvarez, Gardyn, Iardevsky y Rebello (2020)		Argentina	<i>Dialnet</i>
11	Genol y Guido 2020		Perú	<i>ProQuest</i>

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 3 se evidencia once artículos, de los cuales cinco hacen referencia a la categoría liderazgo debatida en países como: Venezuela, Brasil, Perú, México y Ecuador; las fuentes consultadas fueron: *Redalyc*, *Scopus*, *Scielo* y *ProQuest*. Con respecto a la categoría Covid-19 fue debatido en seis artículos en los países: Venezuela, México, Colombia, Paraguay, Argentina y Perú, las fuentes consultadas fueron: *Ebscohots*, *ProQuest*, *Scielo* y *Dialnet*.

Discusión

Se presentan las características de estudios realizados en América Latina, donde se aprecia la situación que identifica a la gestión educacional en países como: Colombia, Chile, Brasil, Venezuela, Costa Rica, México, Ecuador, Perú, Argentina y Paraguay. Todos ellos con políticas educativas que en

oportunidades convergen o divergen, pero la diferencia está en cómo se lleva la gestión educacional en cada contexto latino donde la diversidad política, económica, cultural y social son factores que integran las brechas que inciden en la gestión educacional.

Por tanto, el término usado para referirse a la gestión educacional es diverso según el tesoro de la Unesco; sin embargo, sus acepciones en el campo educativo tienen iguales connotaciones al reseñar el término como gestión educativa, gestión directiva, gestión escolar e incorporándole nuevas perspectivas dentro de la gestión del conocimiento, lo importante de las perspectivas señaladas es la transformación en su accionar y la incorporación de nuevas herramientas para lograr una gestión de calidad.

Para algunos autores consideran que la formación para hacer frente a los constantes cambios que la sociedad demanda, hay que estar preparados para las adversidades que se presentan; por tanto, deben ser consideradas dentro de los protocolos de actuación institucionales, es apropiado apuntalar en este artículo lo que actualmente se vive en el sector educativo ante la pandemia del Covid-19, donde los países con modelos educativos pocos novedosos han tenido que reinventarse estrategias de gestión; por tanto, surge la necesidad de considerar el contexto inmediato para reducir la brecha de exclusión social (Cazales, Granados & Pérez, 2020); (Rodríguez, 2018).

La actual crisis que se vive a nivel mundial con la pandemia, donde el sector educativo fue y es el más afectado, las condiciones desde lo social, económico y político en que están inmersos los países de América Latina como Venezuela, México y Colombia; han sumado para que el Covid-19 siga en curso en éstos países, acentuándose en unos más que en otros, pero la realidad es que carecen de protocolo para hacerle frente a la pandemia; donde la escasa cultura tecnológica ha conllevado a la gestión educativa hacia un accionar impreciso de contradicciones y ambigüedad frente al Covid-19, siendo la educación inclusiva la más perjudicada al vulnerar el derecho que le consagra la Ley de ser atendidos en iguales condiciones o mejores, porque su condición amerita calidad de atención (Cazales, Granados & Pérez, 2020), (Castaño, 2020).

En el Perú, el sector educativo durante la pandemia ha tenido que contemplar diferentes escenarios para brindar una educación de calidad, donde se considere la diversidad de situaciones presentes tanto en la educación regular como en la especial; puesto que, una manera de garantizar la igualdad social, frente al Covid-19, es no sólo considerar las materiales y recursos tecnológicos que son fundamentales para la educación, de igual hay que tener en cuenta las capacidades de cada estudiante, profesor y los padres

de familia, porque la realidad de ellos son distintas, algunos tendrán las herramientas tecnológicas para afrontar los cambios educativos; sin embargo, se encuentran otros que carecen tanto de herramientas como del conocimiento para su manejo, es una brecha socioeducativa que se debe abordar desde el marco de la justicia social (Genol & Guido, 2020).

Es evidente que México y Argentina buscan sinergia para combatir la pandemia del Covid-19, se requiere de políticas educativas diferenciadas para llevar acciones pertinentes a cada agente involucrado; las brechas en el acceso a recursos digitales, la invisibilización de los contextos reales de la población, para esto se requiere un diagnóstico que permita conocer y formular las estrategias más idóneas para la continuidad de los aprendizajes ante la emergencia sanitaria del Covid-19. Cabe destacar que la disponibilidad tecnológica está relacionada con su uso y con las experiencias que se tengan al respecto (Morales, Ballesteros, García & Salazar, 2020); (Compañ, 2020); (Álvarez, Gardyn, Iardevlevsky & Rebello, 2020).

La situación antes expuesta, permite evaluar a los países de América Latina desde varias aristas económicas, políticas, sociales, culturales y religiosas; la población se disperse por el mundo, esto conlleva a que el proceso de gestión educacional sea sensibilizado y promueva prácticas de integración que desarrollen competencias comunicativas que ayuden a fortalecer la diversidad Latinoamericana que convergen en puntos comunes en especial la pobreza, el bajo nivel educativo y por ende económico. Razón que conlleva a determinar que se requiere de un cambio hacia una gestión educacional multifactorial. El sector educativo ha tenido que batallar arduamente para direccionar las instituciones educativas con acciones que contrarresten la realidad que se percibe en sus escenarios.

Colombia y Chile, son dos países que han utilizado las mejores herramientas para sobrellevar la economía a raíz de la pandemia del Covid-19; situación que les ha permitido sostenerse y proponer en sus políticas educativas prácticas de gestión educacional que coadyuven a erradicar esquemas tradicionalistas desvinculadas de los contextos en que se desenvuelven los estudiantes, docentes y padres de familia (Bertel, Viloría, & Sánchez, 2019); (Morales, y otros, 2019). Los estudios han demostrado que estos países han utilizado las mejores herramientas desde el punto de vista económico para articular la escuela, familia y comunidad y hacer la situación que la pandemia ha generado, manejable para las organizaciones mencionadas.

De igual manera, el resto de países de América Latina como Venezuela están inmersos en una educación de baja calidad y han sido golpeados económicamente, y ante la pandemia del Covid-19 se dan cambios vertiginosos para responder y dar continuidad a los procesos de formación como

estrategia para enfrentar la crisis educativa al analizar la docencia y la tecnología, dos elementos que deben evaluarse para que la calidad educativa tenga resultados positivos durante la pandemia (Inciarte, Paredes & Zambraño, 2020). Asimismo, en Paraguay se han tomado las medidas necesarias para no perder el año escolar, pero esto ha sacado a relucir aspectos importantes a mejorar para impartir clases a distancia al hacer uso de los entornos virtuales de aprendizaje (Britez, 2020).

Aunada a la realidad descrita, en Brasil y Costa Rica la gestión educativa es desafiante ante los nuevos panoramas que se vive, donde los docentes deben prepararse para tomar las mejores decisiones, y esto se logra al desarrollar competencias de liderazgo y competencias tecnológicas, ambas son de gran relevancia en la generación de conocimiento para explotar nuevas áreas de estudio que incorporen el uso de las TIC, para que los docentes y estudiantes implementen la virtualización dentro de las competencias pedagógicas. Por tanto, el perfil de los directores deben enfocarse bajo un estilo de competencias que los hagan ser líderes pedagógicos e innovadores (Oplatha, 2019); (Chaves & Pereyra, 2020); (Herrera & Tobón, 2017); (García & Cerdas, 2019).

Bajo esta perspectiva, en Costa Rica las instituciones educativas requieren un modelo de gestión enfocado en el conocimiento, el cual conlleva a una mejor estructura organizativa al obtener una reducción de costos, ofrecer servicios novedosos a los estudiantes con estilos de enseñanza también novedosos con asesorías individualizadas según los intereses y necesidades de los estudiantes. Este tipo de gestión parte desde la formación inicial del docente donde las universidades brinden espacios para la investigación y se formen verdaderos líderes de la educación capaz de construir conocimiento (Correa, Benjumea, & Valencia, 2019).

También, en América Latina en países como Brasil, Chile y México, el liderazgo directivo escolar se concentra bajo un enfoque socio formativo, que aborda las competencias del ser y del hacer del director mediante la definición de actuaciones que apoyan la formación integral de los estudiantes en el marco de una política curricular contextualizada, gestionada a través del conocimiento y el trabajo colaborativo, nuevas formas de liderar con mayor corresponsabilidad social sobre la educación, identificando nudos críticos de gran complejidad, donde el sistema público concentra la responsabilidad en el director situación que afecta a las II.EE; por tanto, se quiere el ejercicio de un auténtico liderazgo socio-pedagógico (Herrera & Tobón, 2017); (Donoso & Benavides, 2018).

En Brasil y México, es esencial el papel que juega el director para promover un liderazgo que contribuya a una gestión innovadora que reconozca la importancia de crear entornos escolares diversos que permitan social-

izar y compartir cada una de las experiencias institucionales, se está ante un liderazgo transformacional y compartido de constantes cambios donde el director sea participe de ellos, situación que genera en las II.EE un clima organizacional con efectos positivos producto de un liderazgo con una visión compartida y para potenciar la dirección escolar, esta se debe enfocar en un liderazgo pedagógico dotado de recursos, planes y proyectos que conlleven una gestión educacional orientada en el logro de aprendizajes a través de una gestión por resultados (Carvalho, Sobral & Mansur, 2020); (Real & Amores, 2019); (Letícia & Fernandes, 2018).

De allí que, en Ecuador y Perú una de las teorías más sugestivas del comportamiento humano frente a la gestión educativa es el “Liderazgo transformacional”, y su aporte sirvió a las II.EE para que respondan a las exigencias del entorno inspirados en sus seguidores para lograr la transformación de intereses individuales hacia lo colectivo. Cabe destacar, que en las II.EE se requiere de un líder cuya gestión educativa responda a habilidades y destrezas comunicacionales de interacción constante con la colectividad, el director toma en cuenta el contexto de la escuela para viabilizar cambios, el cual debe prevalecer una relación positiva con los compromisos de la gestión escolar que asume el director como líder de la escuela (Jiménez S., 2020); (Sardon, 2017).

En el plano educativo el enfoque transformacional surge a partir del cambio que se da en la estructura organizacional de las II.EE, de una dirección de ordenamiento jerárquico piramidal, fragmentada y bajo una administración rutinaria y burocratizada, hacia una gestión escolar horizontal, integrada, democrática, participativa y constructora de aprendizajes que respondan a los estándares de calidad, que hagan alusión a los valores e interacciones que caracterizan la cultura organizacional dirigida a mejorar la gestión para alcanzar la calidad educativa (Bush, y otros, 2016); (Fernández & Quintero, 2017); (Serrano, González, Ovalles & Ruíz, 2020).

En este caso es necesario, el enfoque en un liderazgo transformacional como habilidad que orienta a los directores a un comportamiento capaz de generar respeto entre los docentes y mejorar la motivación laboral. Para obtener la motivación de los trabajadores y lograr la satisfacción laboral, los directores deben tomar en cuenta las condiciones de su escuela, cómo ser carismático, hacer uso de la motivación bajo su propia inspiración, se parte de una estimulación intelectual y consideración individualizada en liderazgo transformacional e integrar la cultura y características organizativas de la escuela para mejorar la motivación laboral de los docentes, son acciones pertinentes en la gestión educacional (Lee, 2019); (García & Cerdas, 2019).

Conclusiones

Para concluir, hay que continuar la dinámica investigativa para profundizar y analizar las acciones de direccionar la educación en escenarios que emprendan una gestión educacional bajo un liderazgo transformacional, impregnado de competencias tecnológicas que puedan coadyuvar a superar las brechas educativas acentuadas por la pandemia producto del Covid-19; puesto que, las buenas prácticas del uso de las TIC es el mejor aliado para alcanzar el éxito en la gestión educacional según los estudios consultados.

Referencias

- Álvarez, M., Gardyn, N., Iardelevsky, A. & Rebello, G. (2020). Segregación Educativa en Tiempos de Pandemia: Balance de las Acciones Iniciales durante el Aislamiento Social por el Covid-19 en Argentina. *Dialnet*. doi:<https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.002>
- Bertel, M., Viloría, J. & Sánchez, J. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v22n2/0123-1294-eded-22-02-215.pdf>
- Britez, M. (2020). La educación ante el avance del COVID-19 en Paraguay. Comparativo con países de la Triple Frontera. *Scielo*. Obtenido de <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/22/579>
- Bush, T., Robinson, V., Spillane, J., Ortiz, M., Ryan, J. G., Cuéllar, C., Oplatka, I. (2016). Liderazgo educativo en las escuelas nuevemiradas. Obtenido de <http://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2020/02/LIDERAZGO-EDUCATIVO-EN-LA-ESCUELA.-NUEVE-MIRADAS.pdf>
- Carvalho, J., Sobral, F. & Mansur, J. (2020). Explorando el liderazgo compartido en organizaciones públicas: evidencia desde el ámbito educativo. *Revista de Administracao Publica*. Obtenido de <https://www.scopus.com/sourceid/10800153306?origin=recordpage>
- Castaño, L. (2020). a política pública de inclusión: Utopía de la gestión educativa en Colombia. doi:[doi:http://dx.doi.org/10.15332/21459169/5295](http://dx.doi.org/10.15332/21459169/5295)
- Cazales, Z., Granados, H. & Pérez, L. (2020). *Políticas implementadas por el gobierno mexicano frente al covid-19. el caso de la educación básica*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Estudios Educativos: <https://search.proquest.com/docview/2447954159/693FC5DD1E97448B-PQ/3?accountid=37408>
- Chaves, N. & Pereyra, M. (2020). La gestión democrática de la escuela pública en contextos de reformas educativas locales: Estudio comparado entre Brasil y España. *Arquivos*. doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4285>

- Compañ, J. (2020). Acciones de políticas educativas ante la emergencia sanitaria del Covid-19. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063236006/index.html>
- Correa, A., Benjumea, M. & Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194160170001>
- Donoso, S. & Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Rev. Bras. Educ.* Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230013.pdf>
- Espinoza, C., Maldonado, G. & Rosero, C. (2020). Los desafíos de la inclusión en tiempos de COVID-19. *Revista Cientific*. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.11.221-239>
- Fernández, C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- García, J. & Cerdas, V. (15 de Noviembre de 2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovación educativa*, 21(31). doi:<https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Genol, M. & Guido, J. (2020). La brecha socioeducativa derivada del covid-19: Posibles abordajes desde el marco de la justicia social. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*. Obtenido de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/la-brecha-socioeducativa-derivada-del-covid-19/docview/2447958854/se-2?accountid=37408>
- Hernández, A. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *RELAIS*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640/2592>
- Herrera, S. & Tobón, S. (2017). El director escolar desde un enfoque socioformativo. *Revista de Pedagogía*, 164-94. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Inciarte, A., Paredes, A., & Zambrano, L. (2020). Docencia y tecnologías en tiempos de pandemia covid-19. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=750df433-933b-444a-8897-bc6cafa1b1aa%40sdc-v-sessmgr03>
- Jiménez, S. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón pasaje. *Ciencia y Educación*. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>

- Lee, Y. (2019). Principals' transformational leadership and teachers' work motivation: evidence from elementary schools in taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(3). Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=10da622c-1f62-4e77-8a1f-67ad8e782eba%40pdc-v-sessmgr02>
- Letícia, K. & Fernandes, M. (2018). El Programa Gestión para Aprendizaje de la Fundación Lemann en dos redes municipales de Educación de Paraná. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/894/89460358008/index.html>
- Montes, A., Che, E., Hernández, A. & Villalobos, V. (2020). Ruta de la gestión educativa del CIDE ante el contexto COVID-19tivos uruguayos en el contexto de comunicación digital. *Educare*. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/14179/19957>
- Morales, K., Panes, R., Aguilera, H., Agurto, N., Bahamondes, M. & Olave, M. (2019). Acciones y percepciones de la gestión educativa en escuelas con alumnado migrante. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p20.pdf>
- Morales, M., Ballesteros, L., García, R. & Salazar, O. (2020). Disponibilidad tecnológica y uso de tecnologías por parte de docentes de bachillerato desde la perspectiva del estudiante. *Educar*. doi:10.5565 / REV / EDUCAR.1006
- Oplatha, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação*. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=4a5a51e3-02ba-4557-8c11-f6a3da9dd51c%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.B58C5EC4&db=edsbas>
- Real, M. & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 24(81), 375-402. Obtenido de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/capacidades-del-liderazgo-pedagógico-en-la/docview/2263218991/se-2?accountid=37408>
- Rodríguez, E. (2018). El ejercicio de la función directiva en contextos complejos: su profesionalización. *Perspect. educ (En Línea)*. doi:<http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.57-iss.3-art.775>
- Saavedra, A. (2017). El liderazgo en la gestion educacional latinoamericana. doi:<https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/article/view/64/58>

- Sagredo, E. & Castelló, A. (2018). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44762458002/index.html>
- Sánchez, A., Zilberstein, J., Flores, I. & Azuara, V. (2020). Percepción, disposición y compromiso docente de las prácticas de gestión educativa en universidades mexicanas. Obtenido de <https://doaj.org/article/73aafb86e7cc4bc083f1b28b5f098750?>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*. doi:<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911. Obtenido de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/una-direccion-escolar-con-capacidad-de-liderazgo/docview/2310239112/se-2?accountid=37408>
- Serrano, E., González, R., Ovalles, L. & Ruíz, C. (2020). Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educatiav. *Espacios*. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n44/a20v41n44p30.pdf>
- Yovera, J. (2020). LA gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0bf60762-bbb1-486e-a8c4-b55f9d456c9f%40sessionmgr101>