Umbral Científica

REVISTA UMBRAL CIENTÍFICA
Volumen 51, número 1
Enero - Junio 2026
ISSN 1409-1534, e-ISSN 2215-6178
https://doi.org/10.68703/0nxk3m91

Desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en contextos educativos costarricenses

Development of curriculum management skills to strengthen pedagogical leadership in Costa Rican educational contexts

Desenvolvimento de competências de gestão curricular para o fortalecimento da liderança pedagógica em contextos educacionais costarriquenhos

Gloriana Arnáez Carrillo

ORCID: https://orcid.org/0009-0006-9600-7937
Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica
Correo electrónico: gloriana.arnaez.carrillo@est.una.ac.cr

Colypro

CC BY NC ND

Resumen

Objetivo. Analizar el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo de una institución educativa pública de Costa Rica. **Metodología**. Se enmarcó en un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como la entrevista a profundidad, el grupo focal y talleres investigativos, aplicados a seis participantes seleccionados según su rol institucional; el análisis de la información se realizó mediante triangulación de datos, garantizando rigor y profundidad interpretativa. **Resultados**. Se evidenció que el personal posee nociones básicas sobre gestión curricular y liderazgo pedagógico; sin embargo, estas resultan limitadas en cuanto a su aplicación estratégica e integral. Asimismo, se identificaron debilidades en el trabajo colaborativo, la comunicación y el clima organizacional, así como la necesidad de fortalecer la formación docente, la innovación pedagógica y la integración de prácticas contemporáneas. Se constató, además, una relación estrecha entre la gestión curricular y el liderazgo pedagógico como ejes clave para la mejora educativa. **Conclusión**. El desarrollo de competencias de gestión curricular incide directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y en la transformación institucional, posicionando al personal como agente de cambio. Como recomendación, se sugiere promover espacios de formación continua, intercambio de experiencias y estrategias colaborativas que potencien habilidades de liderazgo, comunicación asertiva e innovación, favoreciendo así un clima organizacional positivo y una gestión educativa orientada a la mejora continua.

Palabras clave: gestión curricular, liderazgo pedagógico, competencias, gestión educativa, educación primaria.

Abstract

Objective. To analyze the development of curriculum management competencies for strengthening pedagogical leadership from the perspective of teaching and administrative staff at a public educational institution in Costa Rica. **Methodology**. A qualitative approach was used, employing techniques such as in-depth interviews, focus groups, and research workshops, applied to six participants selected based on their institutional role. Data analysis was conducted using triangulation, ensuring rigor and interpretive depth. **Results.** It was evident that staff possess basic notions of curriculum management and pedagogical leadership; however, these are limited in terms of their strategic and comprehensive application. Weaknesses were also identified in collaborative work, communication, and organizational climate, as well as the need to strengthen teacher training, pedagogical innovation, and the integration of contemporary practices. Furthermore, a close relationship between curriculum management and pedagogical leadership as key drivers for

educational improvement was confirmed. **Conclusion**. The development of curriculum management skills directly impacts the strengthening of pedagogical leadership and institutional transformation, positioning staff as agents of change. As a recommendation, it is suggested that opportunities for ongoing professional development, the exchange of experiences, and collaborative strategies be promoted to enhance leadership skills, assertive communication, and innovation, thereby fostering a positive organizational climate and educational management focused on continuous improvement.
Keywords: curriculum management, pedagogical leadership, competencies, educational management, primary education.

Resumo

Objetivo. Analisar o desenvolvimento de competências em gestão curricular para o fortalecimento da liderança pedagógica na perspectiva do corpo docente e administrativo de uma instituição pública de ensino na Costa Rica. **Metodologia**. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, empregando técnicas como entrevistas em profundidade, grupos focais e oficinas de pesquisa, aplicadas a seis participantes selecionados de acordo com sua função institucional. A análise dos dados foi realizada por meio de triangulação, garantindo rigor e profundidade interpretativa. **Resultados**. Evidenciou-se que o corpo docente possui noções básicas de gestão curricular e liderança pedagógica; contudo, estas são limitadas em termos de sua aplicação estratégica e abrangente. Também foram identificadas fragilidades no trabalho colaborativo, na comunicação e no clima organizacional, bem como a necessidade de fortalecer a formação docente, a inovação pedagógica e a integração de práticas contemporâneas. Além disso, confirmou-se uma estreita relação entre gestão curricular e liderança pedagógica como fatores-chave para a melhoria educacional. **Conclusão**. O desenvolvimento de habilidades em gestão curricular impacta diretamente o fortalecimento da liderança pedagógica e a transformação institucional, posicionando o corpo docente como agente de mudança. Como recomendação, sugere-se promover oportunidades de formação contínua, troca de experiências e estratégias colaborativas que aprimorem as habilidades de liderança, a comunicação assertiva e a inovação, fomentando assim um clima organizacional positivo e uma gestão educacional focada na melhoria contínua.
Palavras-chave: gestão curricular; liderança pedagógica; competências; gestão educacional; ensino fundamental.

1. Introducción

La educación es el medio a través del cual las personas construyen conocimiento, interactúan, desarrollan habilidades y competencias en

contextos desafiantes, que son el escenario perfecto para la formación del tipo de hombre que se pretende insertar en una sociedad más justa, equitativa e igualitaria (Polo, 2018). Esto, según el autor, se da a través de espacios socio constructivistas, que promuevan proyectos de sostenibilidad con el medio ambiente y la práctica de una comunicación asertiva acorde con la era digital, lo que representa grandes retos en el quehacer diario de las instituciones educativas.

De acuerdo con el Programa Estado de la Nación (PEN; 2023), el sistema educativo costarricense no solo atraviesa una crisis abismal que afecta la calidad y equidad de la educación, sino también un serio deterioro en inversión educativa. Estos aspectos son fundamentales para atender el caos que experimentan las aulas, pues repercuten significativamente en la capacitación docente, las deficiencias graves en los aprendizajes y la vulnerabilidad de los contextos educativos, lo que genera incertidumbre en los miembros de la comunidad educativa.

A la luz de esto, es necesario atender de forma prioritaria la formación y actualización docente. Se deben incorporar enfoques contemporáneos en sus prácticas pedagógicas para renovar el currículo desde las aulas, una comunicación asertiva y una planificación estratégica curricular actualizada y contextualizada, que abrace de manera integrada el área pedagógico-administrativa (García-Martínez et al., 2025). Así, el abordaje desde el liderazgo educativo aparece como un abanico de oportunidades para el cambio desde una gestión educativa enfocada en el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

En ese sentido, un gerente educativo debe proyectarse como emprendedor y procurar el mejoramiento continuo de sus equipos de trabajo. Además, debe valerse de una planificación estratégica contextualizada y prospectiva para el logro de los fines institucionales, es decir, asumir el rol de líder. Establecer el ejemplo en los integrantes de la empresa atrae seguidores, porque cuando una persona asume ese rol, está bajo la mirada de todos y así se logra un cambio en el comportamiento de quienes se dejan guiar. Desde este enfoque, estas nociones son trascendentales para conseguir acciones beneficiosas y de alto impacto. Al respecto, Tracy (2015) afirma que del liderazgo es "la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores" (p. 2). Esto implica potenciar el rendimiento y movilizar seguidores, en contextos educativos actuales, repercute en una dirección compartida, donde más que seguidores, se forman comunidades comprometidas con la mejora y la equidad.

Este trance educativo que enfrenta el país se refleja en el centro educativo de primaria donde se realizó este estudio. Mediante análisis

FODA y diagramas de Ishikawa (también conocido como diagrama de espina de pescado), se pudo determinar la presencia de debilidades. En este sentido, se observó resistencia a la transformación digital por parte del personal docente y administrativo, planificación estratégica curricular desactualizada y mediación pedagógica tradicional. Además, se identificaron ciertas amenazas, como los escasos recursos financieros para operar, lo cual influye en la desmotivación de los funcionarios, problemas sociales, poco apoyo de los padres de familia y hasta baja en la matrícula. Estas situaciones han contribuido al debilitamiento del clima y la cultura organizacional del centro educativo.

El problema surge de la necesidad de observar todos aquellos aspectos que son foco de atención en el centro educativo, propensos a generar situaciones potenciales de conflicto, que si no se atienden, podrían afectar el clima y la cultura organizacional, lo que va en detrimento de la identidad, los valores y la proyección de la institución. Por esto, es necesario incorporar cambios para salir de las prácticas educativas tradicionales, buscar nuevas ideas y abrir espacios para compartir y poner en práctica acciones de mejora.

Diversas investigaciones han destacado la importancia de la gestión curricular como un componente estratégico para la mejora de los procesos educativos y el logro de los objetivos institucionales. Desde la perspectiva docente, Alvarado (2019) señala que la gestión curricular

> currículo que requiere la participación activa de los actores educativos. En esta línea, Crespo-Cabuto et al. (2021) destacan que una gestión curricular orientada por competencias favorece la articulación entre los procesos pedagógicos, organizativos y evaluativos, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa.

En el contexto costarricense, diversos estudios han analizado la gestión curricular y la gestión educativa desde la perspectiva de los actores escolares. García-Martínez et al. (2018) evidenciaron que las funciones administrativas desarrolladas por las direcciones escolares influyen directamente en la organización y funcionamiento de los centros educativos. Posteriormente, estos autores identificaron que esta constituye una responsabilidad compartida entre la dirección y el personal docente, destacando la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, coordinación y seguimiento curricular. Más recientemente, Conejo y Dobles (2024) señalan que la gestión curricular y administrativa continúan representando un desafío para los centros educativos costarricenses, debido a la complejidad de los procesos institucionales y las demandas del sistema educativo.

Paralelamente, la literatura ha reconocido el liderazgo pedagógico como un factor determinante para promover procesos de mejora educativa. Al respecto, Contreras (2016) sostiene que este trasciende las funciones administrativas y se orienta al acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, Chaucono-Catrinao y Mellado-Hernández (2016) encontraron que favorece la transformación de las prácticas docentes mediante espacios de reflexión y trabajo colaborativo. De igual forma, la revisión sistemática realizada por Huaman et al. (2021) concluye que el liderazgo pedagógico ejercido por las personas directivas influye positivamente en el desempeño docente y en los procesos de mejora institucional.

En relación con las competencias requeridas para el ejercicio de la gestión educativa, Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) identificaron que habilidades como la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones constituyen elementos esenciales para fortalecer la capacidad gerencial de las personas directivas. De manera complementaria, Mejía (2021) destaca que el liderazgo transformacional favorece el compromiso institucional y la participación de los distintos actores educativos, mientras que De la Vega (2023) expone la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional de quienes ejercen funciones directivas para responder a los desafíos contemporáneos de los centros educativos.

A pesar de estos aportes, la literatura revisada evidencia que la mayoría de las investigaciones han abordado de manera independiente la gestión curricular, el liderazgo pedagógico o las competencias directivas. Son escasos los estudios que analizan específicamente el desarrollo de competencias de gestión curricular como estrategia para fortalecer el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los actores educativos en contextos escolares costarricenses. Esta situación justifica la necesidad de profundizar en el conocimiento de dichas competencias y su contribución a los procesos de mejora institucional.

Desde este punto de vista, es evidente que los centros educativos exitosos no dependen solo de una gestión educativa activa amplia, sino de su vinculación con el liderazgo educativo (García-Martínez & Soto-Delgado, 2025). Por ello, la importancia de este proyecto de investigación radica en los aportes esta segunda noción como la solución óptima para enfrentar los retos que se presentan en las escuelas. Esto se realiza de varias maneras: primero, mediante la participación activa, empática y conjunta de los actores del currículo en la toma de decisiones y en la formulación de proyectos para proponer y ejecutar cambios en lo pedagógico; segundo, con valores sólidos para predicar con el ejemplo y contagiar a los equipos de trabajo; y, tercero, con capacidad adaptativa para aprovechar los recursos disponibles con eficiencia y eficacia. Según

Álvarez-Álvarez y De la Fuente-García (2026), " (…) todos los miembros de la comunidad educativa son fundamentales y capaces de promover la equidad educativa de sus escuelas, destacando un liderazgo educativo horizontal y compartido" (p. 270). Esto indica que se debe generar participación, corresponsabilidad y compromiso colectivo, es decir, la idea aquí estudiada es un proceso distribuido y compartido entre todos los actores de la comunidad educativa, lejos de enfocarse únicamente en la figura directiva.

Específicamente, los aportes de esta investigación al campo de estudio se dirigen hacia la mejora de la calidad de la educación mediante el desarrollo de competencias de gestión curricular en el desempeño de los funcionarios. Esto se lleva a cabo por medio de la formación y actualización profesional, en donde los docentes tengan espacios para fortalecer el liderazgo pedagógico en actividades como la innovación pedagógica y el uso de los recursos tecnológicos; además, en espacios donde se implemente una comunicación asertiva y, desde la gerencia, se busquen soluciones alternativas, para una gestión eficiente de los recursos financieros que desemboque en el beneficio común.

Otro aporte es la importancia de la formación docente en la educación superior. Al respecto, Orellana (2023) plantea que "es necesario que la universidad promueva el desarrollo de competencias; tales como: trabajo en equipo, análisis de casos, resolución de problemas, visualización de nuevas ópticas y uso de instrumentos de evaluación" (p. 11). Desde los centros de enseñanza, se debe trabajar arduamente en el desarrollo de competencias de gestión. Por ello, los pedagogos deben estar calificados para atender las demandas de las poblaciones en los tiempos contemporáneos y, sobre todo, en su inserción al campo laboral, y contar con las herramientas necesarias e idóneas para mejorar la calidad educativa.

Desde este marco de análisis, surge la pregunta de investigación: ¿cómo desarrollar competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo en contextos educativos? A partir de ella, se plantea el objetivo general: analizar las competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo en contextos educativos. Específicamente, se plantea:

1. Conocer el desarrollo de competencias de gestión curricular con el personal docente y administrativo.
2. Comprender las prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico en el personal docente y administrativo.

2. Marco teórico

Gestión educativa

La gestión educativa es un elemento medular en la cotidianidad de los centros educativos, por lo que resulta imperante traer a colación su surgimiento y trascendencia con el paso del tiempo. Casassus (2000, como se citó en Flores-Flores, 2021) afirma que su nacimiento se dio en la década de 1960 en Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, en una época en la que la innovación educativa era el principal objetivo, para sobresalir ante otras potencias mundiales; lo cual logró a través de los avances científicos y tecnológicos.

Posteriormente, los europeos también se mostraron interesados en su desarrollo, como la formación profesional para los directivos. Luego, hacia finales del siglo XX y principios del XXI, se popularizó en diversos países de Latinoamérica y el resto de latitudes. Esta fue una respuesta a la necesidad de revolucionar la educación, pues en ese momento el mundo avanzaba a pasos agigantados y se requería de líderes educativos determinados para enfrentar los retos desde una mirada global, por lo que se vislumbraban cambios encaminados a salir del estancamiento y someterse a esta evolución.

Durante los primeros años del nuevo milenio, surgió una visión holística de la gestión educativa que tenía características propias (Flores-Flores, 2021). En sus raíces, se encontraban el neoliberalismo y el libre comercio, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación como respuesta a lo vivido en diversos contextos. Así, tomó fuerza la planificación económica y la formación profesional de los directores, para que ejercieran un liderazgo educativo en el que la persona directora debía tomar en cuenta todas las partes que conforman el centro educativo y trabajarlas como un todo.

Queda clara la necesidad de una transformación en la organización y administración de los procesos educativos para planificar técnicas, estrategias, materiales e instrumentos, que contribuyeran a mejorar el desempeño de las instituciones educativas y, que tanto los gestores como sus equipos de trabajo, lo implementen en sus quehaceres. En este sentido, en lugar de entender el concepto tal cual, apareció la necesidad de actuar desde esta visión del todo. Al respecto, Blejmar (2005) argumenta que "Gestionar será, entonces, una melodía que se ejecutará en dos movimientos simultáneos tan simples como complejos: escuchar más allá de oír, comprender y decir, más allá de hablar" (p. 35). Por esto, el recurso humano con el que se cuenta, las interrelaciones entre los involucrados, el contexto, los objetivos propuestos y una visión abierta al cambio son elementales en la gestión educativa.

En este análisis, se hace evidente que la gestión y la administración educativas tienen una estrecha relación. La importancia de ambas en este proyecto de investigación, con el problema identificado desde la percepción del personal docente y administrativo, recae en que, al ser parte de la evolución educativa, debe ser también parte del cambio para generar un enfoque en la soluciones. De esta manera, el gestor educativo deberá asumir un liderazgo distribuido y flexible, así como mostrar interés en organizar el trabajo administrativo sin dar menor crédito a lo pedagógico, incentivar el desarrollo profesional de los docentes y promover buenas prácticas que favorezcan el clima y cultura organizacional. Dicho de otro modo, es la articulación de acciones orientadas al logro de los objetivos plasmados en el proyecto educativo institucional, por lo que se parte de que todo se puede hacer y todo puede suceder por y para el bien de todos (Cejas, 2009).

Gestión curricular

García-Martínez et al. (2018) plantean la gestión curricular como un proceso eficaz y eficiente porque define las directrices, estrategias y el diseño del currículo, que los gestores educativos deben hacer cumplir y los docentes experimentar en los espacios educativos. Esto se lleva a cabo mediante una mediación pedagógica activa, participativa, contextualizada y adaptada al desarrollo de habilidades y competencias, para la formación del tipo de persona que se pretende insertar a la sociedad. La gestión curricular se vale de diversas estrategias y procedimientos, utilizados por los gerentes para mejorar el desempeño de los procesos administrativos y pedagógicos en la organización. Según García (2024), una forma eficiente de interactuar con los actores del currículo es por medio de las estrategias contextualizadas y planteadas según las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y que, además, permiten un trabajo integrado y participativo.

Por otro lado, Camarena (2023) menciona que un gestor educativo es un estratega en todo momento, más aún, en tiempos de crisis y en la adversidad; allí, debe preocuparse por que su empresa salga a flote a través de la innovación y la resiliencia, también, por el bienestar de todos los miembros, para avanzar juntos. La manera de lograrlo es a través de la gestión del currículo, de modo que este se flexibilice para entender el entorno educativo y adecuarlo a las necesidades de la diversidad que lo conforma. Esto minimiza los focos de incertidumbre y maximiza la solidez de la empresa para salir avante y enfrentar los desafíos que se presenten, lo que le da total relevancia al papel dinamizador de la gestión curricular en el centro educativo donde se desarrolla este proceso investigativo.

La gestión curricular obedece a las prácticas educativas relacionadas con planificación, organización y evaluación de procesos y productos, que se producen y recrean en los espacios educativos. Alvarado (2019) la

visualiza como:
Un proceso sistemático de integración al interior de las instituciones educativas, orientado a centrar esfuerzos con los actores de la comunidad educativa para construir un conjunto de postulados teóricos que expresan el accionar educativo y dinamizar con ello los procesos formativos a fin de establecer nuevos sentidos y significados a la educación en aras de promover la innovación y la transformación desde lo micro curricular. (p. 3)

En ese sentido, es una herramienta que tiene como finalidad promover aprendizajes significativos y transformadores, desde donde se experimentan los procesos curriculares. Por ello, se requiere de gestores educativos que conozcan a sus equipos de trabajo y, en conjunto, proyecten el centro educativo desde su realidad, su naturaleza, y se generen procesos transformadores.

Liderazgo pedagógico
Surge de la relación entre la gestión y el liderazgo educativos. Cuando estos dos conceptos se fusionan, las organizaciones son extremadamente exitosas. Por su eficacia y efectividad, Contreras (2016) lo sitúa como el eje fundamental en la dirección escolar y la gestión educativa. De hecho, así lo muestran las investigaciones realizadas en esta materia, con resultados en diseño, dirección y desarrollo de escuelas y sistemas educativos. En este sentido, este enfoque es fundamental para optimizar procesos y productos de forma permanente en el centro educativo. Para que se desarrolle una verdadera gestión, la persona directiva no puede desatender las dos vertientes de su trabajo, sino que lo pedagógico y lo administrativo deben ser un equipo.

El liderazgo pedagógico reluce en una institución cuando el directivo impulsa en sus colaboradores una constante influencia de mejora y superación, por cuanto esto beneficia a todos. Para que la gestión escolar tenga un impacto positivo en los involucrados y en el campo donde estos permanecen insertos, necesita que los directores lo adopten dentro de sus prioridades de gestión, con la finalidad de formar estudiantes que afronten los retos que se presenten tanto en el contexto familiar como en el social. Solo así se podría decir que las situaciones del quehacer diario les obliga a desligarse de la gestión y el liderazgo tradicional, para elegir y practicar enfoques gerenciales contemporáneos (Huaman et al., 2021).

El trabajo del gestor educativo es primordial para que se generen procesos de gestión sobre la base del liderazgo pedagógico, así como para cubrir necesidades en los centros escolares y causar un efecto epidemia. Dicho de otro modo, es necesario para que se concrete la experiencia de generación de procesos de formación profesional enfocados en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y del desarrollo de habilidades de liderazgo.

Ahora bien, el liderazgo pedagógico ha tomado gran auge en los últimos tiempos, aunque identificarlo y ejercerlo ha sido retardador. Los gestores educativos deben estudiarlo y, como función principal, implementarlo en sus centros educativos al lado de otros enfoques, como el liderazgo transformacional. Al respecto, Castro y Nader (2007) señalan que este:

> Tiene cuatro subdimensiones: a) carisma o influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) inspiración, que es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) Consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. (p. 693)

En ese sentido, las acciones de un líder con visión compartida, que desde diversos escenarios educativos potencie el crecimiento y compromiso de sus equipos de trabajo, los conduce hacia una estimulación intelectual que promueve la innovación y la resolución creativa de los desafíos pedagógicos.

El liderazgo pedagógico promueve coyuntura entre prácticas docentes novedosas, trabajo colegiado y espacios para la reflexión pedagógica conjunta. Perdomo et al. (2026) plantean que un liderazgo pedagógico eficaz genera las condiciones necesarias para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje, impulsando las capacidades de la comunidad educativa hacia metas comunes, lo que sustenta una coalición entre gestión curricular y el liderazgo pedagógico, la persona directora que logra articular este binomio se convierte en un estratega que en conjunto con sus equipos de trabajo, transforman los entornos educativos.

3. Metodología

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma interpretativo (Hernández & Mendoza, 2018), debido a que buscó comprender las percepciones y experiencias del personal docente y administrativo sobre el desarrollo de competencias de gestión curricular y su relación con el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en un contexto educativo específico. Se utilizó un diseño de estudio de caso con alcance descriptivo (Hernández & Mendoza, 2018), que permitió analizar en profundidad una realidad institucional particular y comprender los significados atribuidos por los participantes a los fenómenos estudiados.

Participantes

La investigación se realizó en una institución pública de educación primaria de Costa Rica. Se empleó un muestreo intencional por criterios, seleccionando participantes con experiencia directa en los procesos curriculares y de gestión institucional. La muestra estuvo conformada por seis personas: la dirección del centro educativo, una docente de I y II ciclo, una docente de educación preescolar, una bibliotecóloga, una docente de asignaturas especiales y una docente de educación especial. Esta selección respondió a la necesidad de incorporar distintas perspectivas profesionales vinculadas con la planificación curricular, la gestión institucional y las prácticas de liderazgo pedagógico desarrolladas en el centro educativo.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Díaz et al. (2021) plantean que las técnicas e instrumentos son los medios utilizados para recopilar información y realizar un estudio minucioso de lo expresado por las personas, sus interacciones, sus percepciones, por cuanto estos elementos son parte del proceso investigativo y lo llevan a tener un conocimiento profundo y claro de la situación planteada.

La información se recopiló mediante tres técnicas cualitativas complementarias, concretamente: la entrevista a profundidad, grupo focal y taller investigativo (Bisquerra, 2009). Cada una contó con una guía semiestructurada diseñada a partir de las categorías de estudio y validada previamente por personas expertas en gestión educativa e investigación cualitativa.

La entrevista a profundidad se aplicó de manera individual a las seis personas participantes. Se utilizó una guía compuesta por seis y ocho preguntas abiertas, orientadas a explorar las concepciones sobre gestión curricular, el rol de los actores educativos, las competencias de gestión curricular presentes en la institución y la relación entre gestión curricular y liderazgo pedagógico. Esta técnica permitió obtener información detallada sobre las experiencias, percepciones y valoraciones de cada participante.

Posteriormente, se desarrolló un grupo focal con la participación de estas seis personas. Para esta actividad, se utilizó una guía temática estructurada en torno al liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo desarrolladas en la institución, las habilidades requeridas para su ejercicio y los desafíos que enfrenta el centro educativo en esta materia. La interacción grupal favoreció el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de significados, permitiendo identificar coincidencias y divergencias entre los participantes.

Finalmente, se realizó un taller investigativo, orientado a la reflexión conjunta sobre las necesidades institucionales identificadas durante

el proceso investigativo, así como a la generación de propuestas para fortalecer las competencias de gestión curricular y el liderazgo pedagógico. El taller se desarrolló mediante actividades participativas de análisis, discusión y construcción colectiva de estrategias de mejora, permitiendo complementar y profundizar la información obtenida mediante las técnicas anteriores. Cabe destacar, que por cuestiones de espacio, no se aportan resultados de esta última técnica.

Las tres técnicas fueron aplicadas en las instalaciones del centro educativo durante el período de recolección de datos. La utilización de distintos instrumentos permitió obtener información desde diversas perspectivas y favorecer la triangulación metodológica, fortaleciendo la credibilidad y consistencia de los hallazgos.

Procedimiento de análisis de datos

La información obtenida mediante las entrevistas, el grupo focal y el taller investigativo fue transcrita y organizada en matrices de análisis. Posteriormente, se realizó un proceso de codificación temática mediante la identificación de unidades de significado relacionadas con las categorías de estudio: competencias de gestión curricular y prácticas de liderazgo pedagógico.

El análisis se desarrolló en tres etapas, de acuerdo con Bisquerra (2009). En la primera, se efectuó una lectura exhaustiva de las transcripciones para familiarizarse con los datos y reconocer patrones recurrentes. En la segunda, se agruparon las unidades de significado en categorías y subcategorías previamente definidas, para identificar coincidencias, diferencias y elementos emergentes. Finalmente, se interpretaron los hallazgos a la luz del marco teórico y de los objetivos de investigación.

Con el propósito de fortalecer la credibilidad de los resultados, se aplicó triangulación metodológica y de fuentes (Bisquerra, 2009). La primera consistió en contrastar la información obtenida mediante las tres técnicas aplicadas; mientras que la segunda permitió comparar las percepciones de participantes con distintos roles dentro de la institución educativa. Este proceso favoreció la consistencia interpretativa y una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos de participación voluntaria, confidencialidad y respeto a la dignidad de las personas participantes. Antes de la aplicación de los instrumentos, se obtuvo el consentimiento informado de cada participante, garantizando el conocimiento de los objetivos del estudio, el uso académico de la información y su derecho a retirarse del proceso en cualquier momento.

Para proteger su identidad, los datos fueron anonimizados mediante códigos alfanuméricos. Asimismo, la información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines investigativos y resguardada por la investigadora bajo criterios de confidencialidad y protección de datos.

4. Análisis y discusión

Competencias de gestión curricular con el personal docente y administrativo

Para cumplir con el primer objetivo específico, se buscó indagar sobre la gestión curricular que se desarrolla en el centro educativo. Para ello, se aplicó una entrevista a profundidad a los seis participantes. En la Tabla 1, puede visualizarse el proceso de categorías y las unidades de significado que las justifica.

Tabla 1

Categorías emergentes y unidades de significado representativas sobre la gestión curricular

Categoría emergente	Unidades de significado representativas
Concepto de gestión curricular	"Es todo lo que yo como director gestiono para que se desarrolle el currículo a nivel institucional..." (PD). "Es todo aquello que uno se plantea hacer en el centro educativo, con objetivos claros..." (D).
Competencias de gestión curricular	"Tiene que ver con los programas de estudio, los planeamientos y las actividades que realizamos durante el año..." (D). "También implica las capacitaciones, la disciplina y los valores que promovemos en la institución" (DB).
Rol docente en la gestión curricular	"Debe ser activo, participativo... darles el espacio a ellos para que sean los actores del aprendizaje" (DP). "Innovador, ir de la mano con la tecnología..." (D).
Función dinamizadora de la gestión curricular	"Si yo como director le pido al docente que sea dinámico, yo debo serlo, debo contagiarlos..." (PD). "Hay que motivar para que las cosas sucedan y no quedarse haciendo siempre lo mismo" (DB).
Relación entre gestión curricular y liderazgo pedagógico	"Las gestiones y acciones van de la mano con el liderazgo..." (DEE). "Debe existir un líder para gestionar, dar instrucciones y para guiar" (DP).
Trabajo colaborativo como necesidad institucional	"Mi sentir es: hago mi trabajo… hace falta esa parte de gestión curricular que permita espacios para compartir experiencias..." (DEE). "Deberíamos reunirnos más para compartir estrategias y apoyarnos entre compañeros" (D).

Nota. PD = Persona directora; D = Docente de I y II ciclos; DP = Docente de Preescolar; DB = Docente de asignatura especial (Biblioteca); DEE = Docente de Educación Especial.

En el desarrollo de la entrevista, se pudo notar que la gestión curricular es considerada como los procedimientos, estrategias, mejoras, actores del currículo y planes y proyectos, que son responsabilidad del director, lo cual se refleja en afirmaciones como: "Es todo lo que yo como director gestiono para que se desarrolle el currículo a nivel institucional…" (PD) y "Es todo aquello que uno se plantea hacer en el centro educativo, con objetivos claros…" (D). Esta concepción se vincula con lo planteado por García-Martínez (2018), quienes definen la gestión curricular como un proceso que orienta directrices, estrategias y diseño del currículo en los centros educativos.

Se puede observar que los informantes consideran como competencias de gestión curricular dentro de la escuela los planeamientos, los programas de estudio, las efemérides, los medios de comunicación, las capacitaciones, el diseño curricular, la disciplina y los valores. Al contrastar este hallazgo con la definición teórica de competencias de gestión curricular, se aborda esta como un proceso integrador y dinamizador en función de los actores y su accionar educativo para innovar y transformar desde el entorno áulico. Esto muestra que, aunque tienen noción de lo que es la competencia de gestión curricular, no mencionan procedimientos, estrategias o herramientas requeridos para desarrollarlas en la institución, lo cual evidencia una comprensión parcial del enfoque integral que demanda la gestión curricular como proceso sistemático (Alvarado, 2019).

Con lo anterior, resulta evidente que las competencias de gestión curricular son un área prioritaria por tratar en el centro educativo, lo cual se relaciona con la necesidad de fortalecer prácticas educativas innovadoras en contextos desafiantes, tal como lo plantea Polo (2018), al referirse a la formación de habilidades y competencias en entornos educativos complejos.

Asimismo, consideran que el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular debe ser una persona innovadora, profesional, confiable, con capacidad de liderazgo y cumplimiento de sus funciones, propiciador de aprendizaje y de desarrollo de habilidades y competencias, como se evidencia en expresiones como: "Debe ser activo, participativo… darles el espacio a ellos para que sean los actores del aprendizaje" (PD) e "Innovador, ir de la mano con la tecnología…" (PB). Estas concepciones reflejan que el papel del docente es clave en los procesos curriculares, en concordancia con lo señalado por García (2024), quien destaca la importancia de estrategias contextualizadas y participativas para el trabajo integrado de la comunidad educativa.

Ahora, con respecto a cuál es la función dinamizadora de la gestión curricular, los entrevistados consideran que son procesos proactivos

necesarios para concretar las políticas a nivel macro y micro. En síntesis, sostienen que implica ser líder y poder contagiar ese carácter, como se expresa en: "Si yo como director le pido al docente que sea dinámico, yo debo serlo, debo contagiarlos…" (PD). Este planteamiento se relaciona con la visión de Camarena (2023), quien señala que el gestor educativo debe actuar como estratega, especialmente, en contextos adversos, promoviendo la innovación y la resiliencia institucional.

Lo anterior referencia la necesidad dejar atrás la educación tradicional, cambio que se logra a través de funcionarios actualizados que implementen nuevos enfoques en sus metodologías, en concordancia con la necesidad de transformación educativa ante los retos actuales del sistema educativo costarricense (PEN, 2023).

Ahora bien, en cuanto a la relación entre gestión curricular y liderazgo pedagógico, todos los entrevistados coinciden afirmativamente, señalando que "las gestiones y acciones van de la mano con el liderazgo…" (PD) y que "debe existir un líder para gestionar, dar instrucciones y para guiar" (DP). Esto refuerza la idea de que la gestión curricular no puede desligarse del liderazgo, lo que concuerda con lo mencionado previamente sobre la necesidad de que los gestores educativos asuman un rol de liderazgo para lograr transformaciones institucionales (García-Martínez & Soto-Delgado, 2025; Tracy, 2015).

Como se evidencia en este análisis, la formación y actualización docente aparece como punto predominante por fortalecer, lo cual responde a la necesidad de incorporar enfoques contemporáneos en las prácticas pedagógicas y renovar el currículo desde las aulas, tal como se plantea en el contexto del problema.

Por otro lado, algunas personas funcionarias entrevistadas manifiestan que, en el centro educativo, se trabaja de forma aislada, que la comunicación entre compañeros es escasa o casi nula y que, además, no cuentan con espacios de intercambio de experiencias, que se refleja en: "Mi sentir es: hago mi trabajo… hace falta esa parte de gestión curricular que permita espacios para compartir experiencias…" (DEE). Estas opiniones evidencian una debilidad en la articulación de los actores del currículo, lo cual contrasta con la visión de la gestión curricular como proceso integrador y participativo (Alvarado, 2019; García, 2024).

Desde la perspectiva de los entrevistados y sus contextos, las respuestas coinciden en dos aspectos medulares que deben acogerse como primordiales: el desarrollo de competencias de gestión curricular y el clima y la cultura organizacional entre los miembros de la comunidad educativa. En síntesis, tienen alguna noción de lo que es gestión curricular; sin embargo, estas requieren ser robustecidas, como también

urge potenciar el trabajo colaborativo y la innovación pedagógica, en coherencia con los planteamientos teóricos que destacan la gestión curricular como eje de transformación educativa.

Prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico en el personal docente y administrativo

El análisis de la categoría de liderazgo pedagógico permitió conocer las prácticas utilizadas por el personal docente y administrativo del centro educativo en estudio, mediante la aplicación de un grupo focal con seis participantes. A partir de sus opiniones, se evidencia que el liderazgo pedagógico se asocia principalmente con la capacidad de influir en otros, formular metas, dar seguimiento a los programas de estudio y promover el trabajo en equipo. En la Tabla 2, pueden visualizarse las categorías extraídas, así como las unidades que lo justifican.

Tabla 2

Categorías emergentes y unidades de significado representativas sobre el liderazgo pedagógico

Categoría emergente	Unidades de significado representativas
Concepto de liderazgo pedagógico	"Un líder tiene suficiente conocimiento y capacidad para influir positivamente en los demás" (PD). "El liderazgo debe ser de todos los involucrados… para lograr un objetivo en común" (D).
Prácticas de liderazgo pedagógico	"Crear un buen ambiente con toda la comunidad educativa" (DEE). "Delegar funciones y dar seguimiento al trabajo de cada uno" (PD).
Habilidades para el liderazgo pedagógico	"La comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales para ejercer el liderazgo" (DP). "Desarrollar habilidades en toda la comunidad educativa para un mejor desempeño" (DB).
Competencias para la formación integral	"Debemos preparar a los estudiantes para la vida, el empleo digno y la responsabilidad social" (D). "Es importante desarrollar competencias que respondan a las necesidades actuales del estudiantado" (PD).

Nota. PD = Persona directora; D = Docente de I y II ciclos; DP = Docente de Preescolar; DB = Docente de Biblioteca; DEE = Docente de Educación Especial. Los códigos se utilizaron para identificar las citas textuales y preservar el anonimato de las personas participantes.

En este sentido, se afirma que "un líder tiene suficiente conocimiento y capacidad para influir positivamente en los demás" (PD), así como que "el liderazgo debe ser de todos los involucrados… para lograr un objetivo en

común" (D). Estas percepciones coinciden con lo planteado por Contreras (2016), quien sitúa el liderazgo pedagógico como eje fundamental en la gestión educativa, al integrar lo pedagógico y lo administrativo en función del logro institucional.

En cuanto a las prácticas de liderazgo pedagógico, los participantes destacan acciones como delegar funciones, promover el diálogo, generar confianza, potenciar habilidades y establecer objetivos claros. Asimismo, señalan la importancia de "crear un buen ambiente con toda la comunidad educativa" (DEE) y "desarrollar habilidades en toda la comunidad educativa para un mejor desempeño" (DB). Estas prácticas reflejan lo expuesto por Huaman et al. (2021), quienes enfatizan que el liderazgo pedagógico implica una influencia constante de mejora y superación en los equipos de trabajo, lo que conlleva a desligarse de enfoques tradicionales y adoptar prácticas más dinámicas, colaborativas y contextualizadas.

En relación con las habilidades, los informantes identifican como prioritarias las habilidades blandas (como la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de conflictos) y las habilidades duras, vinculadas con el dominio disciplinar, el uso de la tecnología y la aplicación de conocimientos en contextos reales. Además, mencionan competencias promovidas por el MEP, como la competencia para la vida, el empleo digno y la responsabilidad social. Este hallazgo se vincula con el planteamiento de Castro y Nader (2007), quienes señalan que el liderazgo transformacional promueve la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, aspectos que se reflejan en la intención de los participantes de formar estudiantes integrales mediante el desarrollo de competencias.

Por otra parte, el análisis desde los enfoques de liderazgo educativo propuestos por Díaz (2019) permite comprender con mayor profundidad los resultados obtenidos. El enfoque entitativo se evidencia en la descripción del líder como una persona con conocimiento, capacidad de influencia y habilidades específicas; el relacional se manifiesta en la importancia que otorgan a la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente institucional; y el sincrético se refleja en la integración de competencias, habilidades y contexto para lograr el éxito institucional. Esto confirma que el liderazgo pedagógico es un fenómeno complejo que articula dimensiones individuales y colectivas en el entorno educativo (García-Martínez et al., 2025).

En síntesis, los resultados muestran que el personal posee nociones claras sobre liderazgo y algunas prácticas asociadas al liderazgo pedagógico; sin embargo, estas se orientan más a la conceptualización general del liderazgo que a una comprensión profunda de su dimensión

pedagógica. Esto evidencia la necesidad de fortalecer procesos de formación y actualización profesional que permitan consolidar prácticas más intencionadas, coherentes y transformadoras, en concordancia con los planteamientos teóricos y con las demandas del contexto educativo actual.

5. Conclusiones

Con base en el análisis realizado, así como la información recolectada mediante del trabajo de campo y la percepción del personal docente y administrativo, es posible determinar aspectos clave en relación con el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Los hallazgos obtenidos revelan las fortalezas que los distinguen como institución, así como los desafíos que enfrentan para avanzar hacia una gestión más articulada, participativa y centrada en la mejora continua, basada en la complejidad del liderazgo educativo.

En relación con el primer objetivo, se evidencia que, si bien el personal docente y administrativo posee conocimientos básicos sobre estrategias de gestión y planificación curricular, es fundamental fortalecer competencias que impulsen la mejora continua dentro del contexto educativo. La toma de decisiones acertadas bajo presión y el trabajo en equipo emergen como aspectos prioritarios en este proceso. El estudio confirma que el desarrollo de competencias de gestión curricular incide directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, posicionando a los participantes como agentes de cambio fundamentales dentro de la organización educativa, dada su trascendencia y valor como recurso humano estratégico.

En cuanto al segundo objetivo, se concluye que para la implementación de prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico se requiere fortalecer la atención a la diversidad del entorno educativo, como eje clave para transformar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la empatía y el servicio es esencial en todos los niveles del quehacer educativo. Asimismo, se reafirma que la gestión curricular y el liderazgo pedagógico mantienen una relación estrecha y complementaria, indispensable para impulsar la mejora continua y promover aprendizajes significativos. Este proceso debe estar guiado por una planificación flexible, propositiva y abierta al cambio, capaz de responder a los desafíos actuales del sistema educativo.

Teniendo en cuenta los hallazgos, se recomienda la apertura de espacios para el intercambio de experiencias de desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo que le permitan al personal docente y administrativo enriquecer y ampliar sus conocimientos y su práctica pedagógica. Es importante abordar procesos de formación y

actualización continua, trabajo colaborativo y acompañamiento técnico que facilite el crecimiento profesional del equipo y potencie su rol en la transformación educativa.

Además, es vital la implementación de la propuesta de proyectos, u otros similares, enfocados hacia el cambio en la institución, que incorporen estrategias que fortalezcan el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico, como la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la innovación, la creatividad y el emprendimiento, de manera que los involucrados construyan productos prácticos para la mediación pedagógica y el proyecto educativo institucional.

A las personas docentes, se recomienda fomentar el intercambio de prácticas de liderazgo pedagógico entre pares, especialmente, aquellas que se ajustan al contexto institucional, poseen un carácter transformador y tienen el potencial de generar un impacto duradero en la comunidad educativa. Resulta de particular interés promover experiencias enfocadas en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, las cuales pueden ser compartidas mediante espacios colaborativos de reflexión y socialización entre docentes.

Asimismo, se recomienda fomentar una actitud investigativa en los participantes, mediante la sistematización de experiencias significativas, actividad que contribuye al desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo en su quehacer educativo. Estas vivencias, incluso aquellas derivadas de situaciones difíciles o limitantes, pueden convertirse en oportunidades valiosas de aprendizaje y mejora.

Como es habitual, se han detectado algunas limitaciones en el presente estudio. En primer lugar, la muestra con la que se trabajó es reducida y seleccionada de manera intencional, además de que se trabajó en un único centro educativo. En consecuencia, los resultados no pretenden ser generalizables a todos los contextos educativos costarricenses, sino ofrecer una comprensión profunda del fenómeno estudiado y generar conocimientos transferibles a instituciones con características similares. También, al basarse en las percepciones de los participantes, los hallazgos reflejan las experiencias y significados construidos en ese contexto específico.

Como línea futura de investigación, se sugiere desarrollar estudios comparativos en distintos niveles educativos y contextos institucionales, que permitan analizar la evolución de las competencias de gestión curricular y su relación con diversos estilos de liderazgo pedagógico. Asimismo, sería pertinente incorporar metodologías mixtas que posibiliten complementar la comprensión cualitativa con indicadores cuantitativos sobre el impacto de estas competencias en los procesos de mejora escolar.

Para finalizar, cabe resaltar la importancia de promover la comunicación asertiva y la empatía en el entorno educativo, utilizando canales efectivos que garanticen el manejo adecuado de la información y se fortalezcan las habilidades comunicativas. Una estrategia elemental para alcanzar este propósito es la realización de actividades colectivas que favorezcan la interacción en espacios participativos e inclusivos.

Referencias

Alvarado, N. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. *Revista REDINE, 11*(1), 9-22. https://revistas.uclave.org/index.php/redine/es/article/view/1989

Álvarez-Álvarez, C., & De la Fuente-García, P. (2026). Liderazgo educativo para la equidad en la escuela rural: revisión sistemática de la literatura. *Educación XX1, 29*(1), 269-297. https://doi.org/10.5944/educxx1.42756

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan.* Buenos Aires.

Camarena, I. (2023). Buenas prácticas de gestión educativa implementadas durante la pandemia de COVID-19 en bachilleratos tecnológicos de Jalisco. *Gestión de la Educación, 9*(2), 1-25. https://doi.org/10.15517/rge.v9i2.54137

Castro, A., & Nader, M. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica, 6*(3), 689-698. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018

Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa, 2*(3), 215-231. http://revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf

Cerdas Montano, V., García Martínez, J., Torres Vitoria, N., & Fallas Vargas, M. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos, 12*(2), 95-122. https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5

Chaucono-Catrinao, J., & Mellado-Hernández, M. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare, 20*(1), 371-388. https://doi.org/10.15359/ree.20-1.18

Chen-Quesada, E., & Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. I*nnovaciones Educativas, 22*(32), 36-50. https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964

Conejo, L., & Dobles, C. (2024). Gestión curricular y administrativa de las modalidades y ofertas educativas de secundaria en Costa Rica. *Innovaciones Educativas, 26(*40), 89-107. https://doi.org/10.22458/ie.v26i40.4766

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones, 4*(2), 231-284. https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123

Crespo-Cabuto, A., Herrera-Meza, S., & Mortis-Lozoya, S. (2021). Gestión curricular holística en el modelo por competencias: un estudio exploratorio. *Formación Universitaria, 14*(4), 3-14. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8062621

De la Vega, L. (2023). Problemas de práctica de personas directoras de escuelas vulnerables: Oportunidades para el desarrollo profesional. *Revista Gestión de la Educación, 10*(1), 1-20. https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56232

Díaz, J., Fernández, M., & Sánchez, M. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información. *Revista Científica UISRAEL, 8*(1), 107-121. https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400

Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 19*(1), 1-19. https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35239

Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores,* 9(1). https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832

García, J. (2024). Ensayo científico sobre estrategias de gestión educativa implementadas por los establecimientos educativos oficiales en Colombia para mejorar la convivencia escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,* 8(1), 3169-3186. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9649

García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V., & Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare, 22*(1), 225-252. https://doi.org/10.15359/ree.22-1.11

García-Martínez, J. A., Ramírez-González, M. del R., Ovares-Sanabria, R. A., & Soto-Delgado, E. V. (2025). Liderazgo y colaboración docente en la integración digital educativa en Costa Rica. *Revista Electrónica Diálogos Educativos. REDE, 22*(46), 4-20. https://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/view/3183

García-Martínez, J. A., & Soto-Delgado, E. V. (2025). Transformación digital y gestión educativa: desafíos y oportunidades para el desarrollo profesional docente en el uso pedagógico de tecnologías en Costa Rica. *Innovaciones Educativas, 27*(Especial), 59-75. https://doi.org/10.22458/ie.v27iEspecial.5887

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.

Huaman, J., Quispe, F., & Silva, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: revisión sistemática. *Tecno Humanismo, 1*(9), 68-82. https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando, 8*(29), 79-86. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191

Orellana, C. (2023). Aprendizaje basado en problemas y desarrollo de competencias de gestión. *Revista Gestión de la Educación,* 9(1), 1-18. https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.53342

Perdomo Vázquez, J. M., Pérez Díaz, J. A., & Valle Dávila, M. (2026). El liderazgo pedagógico en la Educación Superior latinoamericana: síntesis y estrategias. *Global Perspectives in Educational Leadership and Innovation, 1*(1), e2136. https://revistas.usac.edu.gt/index.php/gpeli/article/view/2136

Polo, J. (2018). La educación como herramienta de combate: de Sócrates a Paulo Freire. *Areté, 30*(1), 163-188. https://doi.org/10.18800/arete.201801.008

Programa Estado de la Nación. (2023). *Informe Estado de la Educación*. CONARE.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Harper Enfoque.