

Competencia digital y liderazgo en los supervisores educativos: retos y perspectivas desde el rol de los técnicos docentes distritales

/

Digital competence and leadership in educational supervisors: challenges and perspectives from the role of district teaching technicians

Leonel de la Cruz Morla

Doctorando en Educación Universidad de Córdoba (UCO).

Asesor Distrital de Educación 17-05 Peralvillo, MINERD. Rep. Dom.

Profesor en la Facultad de Educación Universidad del Caribe

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i38.766>

Resumen

La competencia digital y el liderazgo se han convertido en dos elementos fundamentales para el desempeño de las funciones de los supervisores educativos. En efecto, la presente investigación tiene por objetivo reflexionar cómo se aborda la competencia digital y el liderazgo de los supervisores educativos en la literatura científica con miras al desempeño de sus funciones de manera eficiente, innovadora y colaborativa en la era de la información. Para ello, se ha desarrollado una revisión bibliográfica, utilizando como fuente diversas investigaciones y documentos donde se pone de manifiesto el nivel de competencia digital que debe poseer el supervisor educativo y las habilidades del liderazgo, haciendo una reflexión de su incidencia en el plano de los procesos pedagógicos y administrativos. Los resultados obtenidos

muestran que el binomio competencia digital y liderazgo tiene un conjunto de habilidades ineludibles para los supervisores educativos; además, se evidencia la necesidad de potenciar estas áreas en estos agentes educativos, dada la importancia que tienen las TIC y las TAC para orientar y guiar las prácticas pedagógicas, haciendo un uso eficiente, adecuado y de forma colaborativa.

Palabras clave: Competencia digital; liderazgo docente; supervisor educativo.

Abstract

Digital competence and leadership have become two fundamental elements for the performance of the functions of educational supervisors. Indeed, this research aims to reflect on how digital competence and the leadership of educational supervisors are addressed in the scientific literature with a view to performing their functions in an efficient, innovative and collaborative manner in the information age. For this, a bibliographic review has been developed, using as a source various investigations and documents where the level of digital competence that the educational supervisor must have and the leadership skills are revealed, making a reflection of its incidence in the plane of the pedagogical and administrative processes. The results obtained show that the combination of digital competence and leadership has a set of unavoidable skills for educational supervisors; In addition, the need to promote these areas in these educational agents is evident, given the importance of ICT and TAC to guide and guide pedagogical practices, making efficient, adequate and collaborative use.

Keywords: Digital competence; teacher leadership; educational supervisor.

1. Introducción

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el supervisor educativo constituyen herramientas clave para su labor; de igual modo, las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) apoyan el aspecto pedagógico. Coll (2008, p.1) afirma que, “la capacidad de transformación y mejora de la educación por medio de las TIC se puede determinar según los contextos de uso y la finalidad que se persigue con la incorporación de estas tecnologías”. En efecto, esta investigación tiene por objetivo, reflexionar cómo se aborda la competencia digital y el liderazgo de los supervisores educativos en la literatura científica con miras al desempeño de sus funciones de manera eficiente, innovadora y colaborativa en la era de la información. El binomio competencia digital y liderazgo docente incide significativamente en la educación contemporánea, en consecuencia, el supervisor educativo debe evolucionar desde un modelo burocrático ajustado a paradigmas anquilosados y de imposición, que premia el acierto y castiga el error a un modelo pedagógico, de colaboración, que hace uso eficiente de los medios y recursos, centrado en la evaluación continua para la mejora (Estefanía, 2021; Bolívar et al., 2017).

En el caso de la República Dominicana, el técnico docente distrital como supervisor educativo, tiene un rol determinante en el apoyo y orientación de los procesos pedagógicos y administrativos que se desarrollan en la escuela (De la Cruz-Morla, 2022), y es corresponsable de la calidad de los mismos (Ministerio de Educación de la República Dominicana [MINERD], 2014). En consecuencia, debe tener las competencias necesarias para el desarrollo eficaz de su labor y las habilidades del liderazgo (Bolívar, 2016; Romero, 2021); este escenario, por tratarse de una función socioemocional, relación entre personas con alta incidencia de las emociones. Por consiguiente, la exorbitante cantidad de informaciones a las que tienen que acceder los supervisores educativos y el trato que le deben dar, demandan hacer uso de las tecnologías para la gestión de las mismas.

En definitiva, las competencias digitales constituyen un medio idóneo para el desempeño de las funciones del supervisor educativo y no un fin en sí mismas (Hidalgo-Cajo y Gisbert-Cervera, 2021) y, considerando que tal uso es puramente pedagógico, de apoyo a la función que desarrolla el coordinador docente con el

profesorado y este, con el estudiantado, además de tener la competencia digital, le son necesarias las habilidades del liderazgo y pasar de la teoría a la práctica (Domingo, 2019). Por consiguiente, los encargados de la supervisión en la era de la información y la comunicación, y de manera concreta, los técnicos docentes distritales, son los agentes educativos que mejor dominio deben tener de la competencia digital para la correcta integración de las TIC en el proceso de seguimiento al profesorado en su práctica pedagógica y la supervisión educativa en general (Jaramillo et al., 2020).

Son los planteamientos antes esbozados, los que ponen de manifiesto la importancia de reflexionar en cuanto a las competencias digitales y el liderazgo en el supervisor educativo en esta sociedad digitalizada (Sánchez, 2015; García et al., 2022). Además, conllevan a cuestionar ¿Son necesarias las competencias digitales y las habilidades del liderazgo en el técnico docente distrital como supervisor educativo? ¿Hacen un uso adecuado de estos aspectos los agentes supervisores? ¿Cuáles competencias digitales deben poseer los supervisores educativos para el mejor desempeño de sus roles y funciones en el ámbito de la gestión administrativa y pedagógica? ¿Cómo inciden las habilidades del liderazgo en el desempeño de las funciones de los técnicos docentes distritales como supervisores educativos? Estas y otras interrogantes conducen a desarrollar el presente estudio documental y obtener conclusiones precisas, pertinentes y relevantes en tan importante área de la educación dominicana.

2. Objetivo y Método

Esta investigación tiene por objetivo reflexionar cómo se aborda la competencia digital y el liderazgo de los supervisores educativos en la literatura científica con miras al desempeño de sus funciones de manera eficiente, innovadora y colaborativa en la era de la información.

Este estudio documental-exploratorio y que parte del método deductivo, está enmarcado en una revisión bibliográfica teórica, natural y flexible, a modo de identificar tendencias, consolidar disciplinas y generar teorías que sean consistentes con lo que se está observando tal como apuntan Tramullas (2020) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Es de carácter consultivo y comparativo de diferentes autores que

han abordado la temática en cuestión de manera específica. Esto, en busca de obtener conclusiones relevantes y pertinentes en cuanto a la competencia digital y las habilidades del liderazgo que debe tener el agente supervisor, a fin de mejorar el desempeño en su práctica y la supervisión educativa en la República Dominicana, tal como plantea MINERD (2014).

3. Desarrollo y Discusión

En el caso de la República Dominicana el técnico docente distrital es el encargado de orientar y conducir la política y los perfiles de la supervisión en su jurisdicción, coordinando los trabajos de planificación, seguimiento y asesoría del proceso educativo en la demarcación distrital y en su área de especialización. Su labor debe ser desempeñada en función del perfil que la normativa plantea y considera como mínimo el grado académico de licenciatura para ingresar al puesto (MINERD, 2003).

Los criterios que definen el perfil del supervisor conforme a los requerimientos del MINERD son: poseer buenas relaciones personales, capacidad de expresión, dominio y competencia en su área de formación y desempeño, manejo tecnológico e incorporación de la tecnología a la práctica de supervisión. Además, debe tener, disposición para su actualización permanente, conocimiento del currículo, ser un ente colaborador, flexible, conciliador, sociable, humanista, líder abierto al cambio, emprendedor, vocación de servicio, analítico, de mirada atenta, planificador, investigador, democrático, facilitador de procesos y mediador (MINERD, 2014, p.13).

A continuación, abordamos los aspectos que surgen del tema objeto de estudio y las interrogantes planteadas de manera individual para una mejor clarificación. En un primer punto, responderemos a los aspectos vinculados a la competencia digital en los inspectores educativos, seguido el paradigma del liderazgo de estos agentes.

3.1 La competencia digital en el supervisor educativo

La competencia digital puede complementar, innovar, enriquecer y transformar la educación en un proceso más eficaz, inclusivo y colaborativo, dependiendo del uso

que se haga con las herramientas tecnológicas (García et al., 2022). Estas peculiaridades exigen un cambio en el modelo de la supervisión educativa, desde un enfoque anquilosado, sin claro objetivo, basado en la práctica repetitiva a un sistema dinámico con capacidad de implementar las novedades que facilitan el desarrollo de las tareas típicas de sus agentes (Área, 2010; Cardarelli y Lion, 2020; Bolívar, 2016). En la actualidad la educación pasa de forma paulatina por la incorporación de las herramientas digitales; en consecuencia, tanto el profesorado como el supervisor educativo tiene el compromiso de mostrar competencias en estas áreas para el desempeño eficiente de sus funciones y, considerando que al mencionar la competencia se debe cumplir con un conjunto de aspectos que este concepto incluye.

Toda competencia reúne los cinco componentes siguientes: saber (conocimientos); saber hacer (habilidades); saber ser (actitudes), querer hacer (motivación) y poder hacer (aptitud profesional y medios disponibles y necesarios) (Junta de Andalucía, s.f). En el ámbito de la competencia digital estos componentes se refieren al uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el ocio y la comunicación (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011; UNESCO, 2017).

En consecuencia, la educación, y de manera específica, la supervisión educativa requiere de estas herramientas para eficientizar los procesos que ejecutan sus agentes, tales como: dar seguimiento a la ejecución del currículo y, orientar, desarrollar y mantener un sistema de acompañamiento y control efectivo de la gestión administrativa y pedagógica en el centro educativo (Pérez y Jiménez Jiménez, 2021); además, velar por el cumplimiento de las normas, facilitar los canales de comunicación entre las diversas instancias del MINERD y desarrollar actuaciones eficientes de evaluación para la mejora (Moreno-Guerrero et al., 2020). En este sentido, herramientas de trabajo colaborativo como el TEAMS o el entorno de Google, favorecen dicho intercambio comunicativo y un trabajo colaborativo.

Estas tareas o procesos referidos anteriormente son funciones directas de los técnicos docentes distritales en la República Dominicana, quienes tienen en su responsabilidad la supervisión de los centros educativos, buscando soluciones a las diferentes barreras que presente cada escuela o comunidad educativa (MINERD, 2014).

El contexto en el que se desarrollan los procesos educativos en la actualidad es cada vez más exigente; esto, por los constantes cambios que experimenta el modo de aprender de los estudiantes y donde la manera de enseñar debe adecuarse. Es incuestionable el avance de la tecnología y cómo esta forma parte de la educación (Mena y González, 2022), donde los agentes educativos no tienen otra alternativa que hacerse amigable de esta área para desempeñar sus funciones de manera más viable y eficaz.

Es evidente que el proceso de la supervisión educativa es un aspecto socioemocional, donde la neuroeducación cobra sentido. En particular, existe una necesidad de conjugar el liderazgo con las TIC para transformar la escuela en un espacio innovador, contextualizado, agradable y colaborativo, de manera que los procesos de enseñanzas y aprendizajes se desarrollen bajo estas condiciones (Domingo, 2019; Cardarelli y Lion, 2020).

Para garantizar que los procesos educativos se desarrollen conforme a las políticas públicas establecidas y a lo planeado es necesario disponer de un sistema de supervisión educativa riguroso, formal y que sus agentes tengan las competencias y las condiciones para orientar los procesos educativos hacia la excelencia (Romero, 2021). En este sentido, UNESCO (s.f) comparte los conocimientos respecto a las diversas formas en que la tecnología puede facilitar el acceso universal a la educación, reducir las diferencias en el aprendizaje, apoyar el desarrollo de los docentes, mejorar la calidad y la pertinencia del aprendizaje, reforzar la integración y perfeccionar la gestión y administración de la educación. Definitivamente, la integración efectiva de las TIC en la educación puede transformar positivamente la pedagogía y el empoderamiento de sus actores, donde el supervisor educativo tiene un rol fundamental (UNESCO, 2019).

Las TIC tienen el potencial de funcionar como herramientas psicológicas susceptibles de mediar los procesos inter e intra psicológicos presentes en la enseñanza y el aprendizaje, cuando hay un reconocimiento del papel mediador que ellas cumplen entre los elementos del triángulo interactivo: estudiante, profesor, contenidos (UNESCO, 2016, p.10).

Entre estos entes educativos agregamos un cuarto, es el encargado de inspeccionar y garantizar que los procesos que se desarrollan en la escuela se hagan

de manera adecuada y produzcan resultados satisfactorios y de calidad; es el supervisor educativo, y en el caso de la República Dominicana de manera más concreta el técnico docente distrital, el responsable de que el uso que se hace de las TIC en un proceso formativo sea enfocado desde la dimensión pedagógica, un uso como un medio para el aprendizaje y no como un fin en sí mismo. Evidentemente, para que el supervisor educativo pueda lograr que las herramientas tecnológicas sean aprovechadas eficientemente, este debe tener un nivel aceptable de la competencia digital y la apropiación de lugar.

El uso reflexivo de las TIC por parte del docente, como un elemento fundamental en el desarrollo de competencias TIC desde una dimensión pedagógica, supone que el potencial que las TIC ofrecen para representar y transmitir información no representa en sí mismo un aporte a los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que depende de la apropiación que el docente haga de ellas al integrarlas al sistema simbólico comunicacional (UNESCO, 2016, p.11).

Un supervisor educativo con un nivel adecuado de la competencia digital y la debida apropiación puede desarrollar de manera idónea sus funciones, siendo la evaluación una de ellas. Las herramientas tecnológicas constituyen un medio muy útil para evaluar un sistema educativo o a algunos de sus elementos. La evaluación mediada por las TIC facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de los procesos educativos puesto en funcionamiento, así como, corregir las distorsiones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada (Martínez y Hernández, 2015; MINERD, 2014). En estos aspectos, los supervisores educativos que tienen un nivel adecuado de las competencias digitales pueden aprovechar mejor las TIC para desempeñar la función de evaluación, la cual no solo debe buscar medir la eficacia, sino también, mejorar resultados. En este aspecto, Estefanía (2021) propone un nuevo modelo de supervisión educativa centrado en la evaluación y mejora.

Es evidente el alto nivel de responsabilidad de los supervisores educativos en la calidad de la educación (MINERD, 2014), al mismo tiempo, tienen compromiso con el número 4 de los objetivos de desarrollo sostenible, donde la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2016) se plantea “garantizar una educación inclusiva,

equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (p.15). Las TIC tienen un rol preponderante para cumplir con los criterios de educación inclusiva, equitativa y en la generación de oportunidades; obviamente, para el logro de estos beneficios es ineludible reducir la brecha digital y que los supervisores educativos tengan el nivel adecuado de la competencia digital y la debida apropiación de las herramientas tecnológicas. Esto, como consecuencia de los constantes avances que suceden a raíz de esta época digital en la que se vive, la tecnología en su conjunto, y en concreto las tecnologías de la información y la comunicación que entran de forma paulatina en la educación (Moreno-Guerrero et al., 2020).

Con la llegada de la pandemia de la COVID-19 se aumentó de forma vertiginosa la necesidad de herramientas tecnológicas y la competencia digital en los miembros de la comunidad educativa, especialmente en: docentes, estudiantes, padres y tutores; esto, con la finalidad de continuar los procesos educativos pese a las limitaciones vividas e impuestas por la pandemia. A raíz del confinamiento por la pandemia del COVID-19 la educación no puede detenerse, y menos aún en la era de la información y del conocimiento, que es como diversos autores a nivel mundial suelen llamar a la actual globalización fundamentada en las TIC y las TAC (Área, 2010; Sánchez, 2015; Estrada y Mamani, 2021).

Ante este contexto, diferentes actores de la comunidad educativa se ven obligados a realizar una transición forzosa a un sistema educativo cada vez más digitalizado y tecnológico. Este acelerado cambio hacia un nuevo paradigma educativo ha sobrecargado al profesorado en sus labores, por las innovaciones que han tenido que implementar para la continuidad educativa en un nuevo modelo, donde el desarrollo de la competencia digital docente se ha convertido en una necesidad fundamental para satisfacer las nuevas demandas del proceso educacional y reducir desigualdades (Mena y González, 2022).

Por su parte, la supervisión educativa tiene que continuar cumpliendo con su cometido, los procesos educativos tienen que ser inspeccionados, aún hayan cambiado los espacios y las formas en que estos se desarrollan. En consecuencia, el agente supervisor tiene el desafío de innovar y crear las estrategias que le permitan

desarrollar sus funciones de manera eficiente, donde la competencia digital es primordial (Pérez, 2019; Subramaniam et al., 2020).

Diferentes estudios reconocen y validan la importancia que tiene la competencia digital docente (Napal et al., 2018; Lucas et al., 2021), y donde la inspección tiene una función esencial, por ser garante de la correcta integración entre los aspectos tecnológicos, pedagógicos y curriculares que desarrolla el profesorado en su práctica pedagógica (Salas-Rueda, 2018; Balladares-Burgos y Valverde-Berrocoso, 2022). Sin embargo, en el caso de la supervisión educativa en la República Dominicana, así como en otros países, no todos estos agentes muestran un dominio adecuado de los recursos tecnológicos, existen marcadas diferencias en los grupos etarios, donde los profesionales mayores muestran una competencia digital más débil frente a los más jóvenes (Pérez, 2019; Hämäläinen et al., 2021).

3.2 Las habilidades del liderazgo en el supervisor educativo

De acuerdo con Rojas y Gaspar (2006, p.17) “desde hace algunos años, diversas investigaciones acerca de la gestión y la calidad de las escuelas muestran la importancia del liderazgo en las labores educativas”.

Para un agente de la inspección educativa orientar y guiar los procesos educacionales de manera apropiada no basta con tener la competencia en el área que desempeña; igualmente, son necesarias las habilidades socioemocionales que inciden en el trato efectivo y afectivo de las personas (López et al., 2022), que permiten motivar, inspirar, persuadir y coordinar a los colectivos sociales en el logro de los objetivos comunes.

Las emociones también son parte constitutiva de lo humano. En efecto, los seres humanos, aunque no siempre seamos conscientes de este hecho, vivimos en el emocionar. La observación de la fenomenología de las emociones reviste una gran importancia para el liderazgo. De hecho, parte sustantiva del liderazgo tiene que ver con la dimensión emocional, de allí la necesidad de profundizar en ella (Rojas y Gaspar, 2006, p.23).

Un líder debe ser un conocedor de las emociones, de la comunicación y del lenguaje VAKOG, estas cualidades le facilitan reconocer las personas, la multiplicidad

conductual y, por ende, tener una relación afectiva con ellas. Estas características las consideramos propia de un líder.

En el ámbito docente, el liderazgo es una cualidad ineludible para superar barreras en los contextos educativos y alcanzar eficacia institucional (Romero, 2021). En efecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) pide potenciar el liderazgo y la innovación para avanzar en educación, definitivamente, este requerimiento compromete a los supervisores educativos a tener pleno dominio de estas habilidades para orientar y guiar a los supervisados de forma adecuada en la práctica docente. En este aspecto, Bolívar (2016) afirma que es una necesidad conjugar el liderazgo pedagógico de cara a una profesionalización efectiva.

Alcívar (2022) afirma que, “el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo” (p.21). Efectivamente, estas cualidades son afines con las metas que MINERD (2014), se plantea para la supervisión educativa en la República Dominicana. De igual manera, Bolívar et al. (2017) afirman que, “el liderazgo pedagógico, en otro componente, asegura que existan comunidades integradas de práctica profesional al servicio del aprendizaje académico y social de los estudiantes. Junto a lo anterior, un buen clima escolar como ambiente ordenado y seguro” (p.492). En estas acciones el supervisor educativo tiene un rol fundamental, puesto que, son parte de las funciones que le corresponden y donde se demanda capacidad en el liderazgo que se ejerce (Domingo, 2019).

Ciertamente, el liderazgo es un elemento positivo en el ámbito educativo, es una cualidad que incide de manera positiva en los centros educativos cuyos directivos hacen buen uso de estas habilidades, considerándolas más que un modelo, una práctica en su desempeño laboral (Romero, 2021; López et al., 2022); sin embargo, es necesario esclarecer que existen diferentes tipos de liderazgos y que, como plantean Broncano et al. (2021), el uso inapropiado de los estilos de liderazgo puede conducir al desempeño deficiente de los trabajadores. En consecuencia, nos adentramos en diferentes estilos de liderazgos y en identificar aquellos que inciden positivamente en el campo educativo, y de forma más específica, en los técnicos docentes distritales como agentes supervisores, quienes deben garantizar

actuaciones apropiadas y de control en el desempeño de sus funciones (Pérez y Jiménez Jiménez, 2021).

Taracena (2014) afirma que existen diez tipos de líderes y cada uno posee características muy particulares, a continuación, los tipos de liderazgos que estos ejercen:

Tabla 1. Tipos de liderazgo y sus características

Tipos de liderazgo	Característica
1 Autocrático	Es el líder que tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos.
2 Burocrático	Este sigue las reglas rigurosamente y se asegura que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.
3 Carismático	Es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos, sin embargo, tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas.
4 Participativo o democrático	Es donde los miembros del equipo forman parte del proceso de toma de decisiones, sin embargo, la decisión final recae en el líder.
5 Laissez-faire	Es una expresión francesa que significa “déjalo ser” líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta.
6 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones	Este es un líder encauzado a organizar, servir de soporte y desarrollar sus equipos, es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.
7 Liderazgo natural	Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal, es donde se lidera desde cualquier nivel simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo.
8 Liderazgo orientado a la tarea	Son líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos; son buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, así como para planificar, organizar y controlar.
9 Liderazgo transaccional	Es un estilo de liderazgo en el que los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.
10 Liderazgo transformacional	Es considerado el verdadero líder por la mayoría de los teóricos del liderazgo, en este, el líder inspira a su equipo de forma permanente, y le transmite su entusiasmo, busca nuevas iniciativas y le agrega valor.

Fuente: Taracena (2014)

Los tipos de liderazgos se presentan con diferentes denominaciones respecto a diferentes autores, aunque en su esencia, en la práctica guarden una estrecha relación.

Estos estilos de liderazgos se enfocan desde un ámbito general, es decir, para todas las relaciones sociales y colectivos; en cada uno de ellos podemos encontrar aspectos positivos y más si lo relacionamos con el contexto específico. Los tipos de liderazgos que presenta Taracena (2014) los consideramos que son estilos de liderazgos complementarios, por ser circunstanciales, de modo que, el que uno funcione a la perfección en un grupo o en un momento determinado, no implica que en otro será igual. Vista cada una de las características de los tipos de liderazgos y conociendo que el liderazgo es un tema social, ya que se da entre las personas, es conveniente articular los diferentes tipos de liderazgos conforme a las necesidades y circunstancias vinculadas al logro de las metas preestablecidas.

En definitiva, no es una tarea fácil el determinar el mejor o el peor tipo de liderazgo; sin embargo, consideramos que el liderazgo transformacional es el estilo que más aporta en el ámbito de la educación y, de manera específica, al supervisor educativo.

Diferentes autores, tales como: Bolívar et al. (2017); Rojas y Gaspar (2006) afirman que el liderazgo docente sienta las bases en educación y es clave para la mejora escolar. El supervisor educativo por las funciones que le corresponden no puede estar ajeno a esta realidad; además, debe ser un líder transformacional, puesto que, tiene que exhibir estas habilidades con los directivos y profesores de las escuelas, a su vez, debe promover el liderazgo distribuido (Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019). En consecuencia, el estudiantado ve un líder en su profesor, y este en el coordinador docente; asimismo, padres, madres, tutores y coordinador docente siguen a su líder, el director de la escuela. Evidentemente, estos líderes deben ser dignos, merecedores de confianza para ser seguido, por el respeto, el trabajo y la responsabilidad que les caracteriza.

En el ámbito de la supervisión educativa el liderazgo es fundamental para guiar los procesos administrativos y pedagógicos que se desarrollan en las escuelas; en efecto, la diversidad de liderazgos que presenta Taracena (2014) y otros autores, permite y contribuye complementar y consolidar el liderazgo docente, que es el que consideramos de mayor influencia positiva en los procesos educacionales (Cardarelli y Lion, 2020).

Guerrero Bejarano et al. (2021) afirman que mucho más que aspectos relacionados con la juventud, el liderazgo exige una serie de cualidades y un cierto

nivel de compromiso que solo puede ser adquiridos a través de los años y la experiencia. En este aspecto, consideramos necesario diseñar un plan de formación práctico en liderazgo, el trabajo en equipo, conformación de comunidades de aprendizajes en los inspectores y estrategias en caminadas hacia la socialización de experiencias. Estas actuaciones propuestas conllevarán al fortalecimiento del profesionalismo de los supervisores educativos indistintamente del grupo etario y un pleno dominio de las funciones y competencias necesarias para el adecuado desempeño laboral.

4. Conclusiones

Es una necesidad impostergable supervisar los procesos educativos independientemente de las circunstancias sociales que se presenten, a los fines de garantizar que las prácticas pedagógicas en el profesorado están conforme a los objetivos planteados, a las políticas educativas, apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje y corregir distorsiones.

La supervisión educativa tiene como finalidad apoyar y guiar la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones vinculadas a la enseñanza y el aprendizaje. Es corresponsable, junto a los directivos de los centros educativos, de la calidad de la enseñanza, de que las prácticas docentes sean eficaces y maximicen el aprendizaje académico y social en el estudiantado.

Las tecnologías de la información y la comunicación están íntimamente dentro de la sociedad actual y, por consiguiente, en la educación. La supervisión educativa y sus agentes no tienen otra opción que hacerse amigable con estas herramientas, hacerlas parte de su trabajo y promover el buen uso.

En la era de la información, a los técnicos docentes distritales como supervisores educativos se le imposibilita desempeñar sus funciones con eficacia sin antes cumplir con los estándares de la competencia digital docente como plantea UNESCO (2017), donde se pongan de manifiesto estas habilidades en la comunicación, la creación de documentos institucionales, en la búsqueda de consenso en los temas educativos que se abordan, en la resolución de problemas, en la evaluación educativa, así como entre otros aspectos vinculados a su desempeño laboral que requiera la usabilidad de los medios tecnológicos.

Las habilidades del liderazgo en el supervisor educativo complementan su profesionalidad y las buenas relaciones con los supervisados, generando así, un clima laboral afectivo y efectivo, que incide positivamente en la comunicación y, por consiguiente, en los objetivos y sus resultados.

Los agentes de la supervisión educativa de menor edad muestran un nivel de dominio más eficaz de la competencia digital en su desempeño laboral frente a los más adultos; mientras que, en las habilidades del liderazgo el caso es totalmente opuesto.

Finalmente, otra conclusión que arroja este estudio es que, la competencia digital y las habilidades del liderazgo en la era de la información sientan las bases y constituyen un binomio clave para el desarrollo eficiente de las funciones de los supervisores educativos.

Por lo que se refiere al estudio, cabe destacar que existe poca base conceptual sobre la competencia digital y el liderazgo en los supervisores educativos, aunque sí mucha de la competencia digital docente y del liderazgo educativo, siendo aspectos similares, sin embargo, con ciertas diferencias, visto desde el ámbito de las funciones que desarrollan estos agentes. Se considera significativo replicar la investigación e incluir un enfoque mixto, donde se pueda profundizar el nivel de incidencia de la competencia digital y el liderazgo de los técnicos docentes distritales como encargados de la supervisión educativa, así como determinar si estos profesionales cuentan con la formación y las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones de manera eficiente.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflictos de interés

Ninguno.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar, D.S. (2022). Liderazgo del docente de aula en el desarrollo de las inteligencias múltiples. *Aula Virtual*, 3(6), 12-34. <http://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/109/254>
- Área, M. (2010). ¿Por qué formar en competencias informacionales y digitales en la educación superior? RUSC, *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 7(2), 2-5. <http://rusc.uoc.edu/rusc/ca/index.php/rusc/article/download/v7n2-area/976-1011-1-PB.pdf>
- Balladares-Burgos, J. y Valverde-Berrocoso, J. (2022). El modelo tecnopedagógico TPACK y su incidencia en la formación docente: una revisión de la literatura. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 6(1), 63-72. <https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i1.pp63-72>
- Bolívar, A. (2016). Conjugar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar y su profesionalización en el contexto español. *Organización y Gestión Educativa*, 24 (1), 26-29. <https://www.researchgate.net/publication/291354972>
- Bolívar, A., Caballero, K. y Marina, G. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Scielo*, 25(95), 483-506. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362017000200483&lng=es&tlng=es
- Broncano, D., Anaya, C. y Martínez, C. (2021). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz. *Llalliq*, 1(1), 46-56. <http://181.176.163.42/index.php/llalliq/article/view/827>
- Cardarelli, R. N. y Lion, C. (2020). Liderazgos que innovan con TIC y transforman la escuela. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 1(15), 111-119. <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/487>
- Coll, C. (2008). *Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades*. Fundación Santillana, 1-15. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2014/03/U2.6-Aprender-y-ensenar-con-las-TIC-Educacion-CITA-mayo2011-1.pdf>

- De la Cruz-Morla, L. (2022). Formación del supervisor educativo en las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento. *South Florida Journal of Development*, 3(3), 3233–3240. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n3-015>
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000300897&lng=es&tlng=es
- Estefanía, J. L. (2021). Nuevo modelo de Inspección Educativa centrado en la evaluación y la mejora. *Avances en Supervisión Educativa*, (36). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.736>
- Estrada, E. G. y Mamani. (2021). Competencia digital y variables sociodemográficas en docentes peruanos de educación básica regular. *Revista San Gregorio*, 1(45), 1-16. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000100001
- García, V. M., Barriga, M. G., Anchundia, A. D. y Guarnizo, J. B. (2022). TIC en educación en contextos de disrupción tecnológica. *RECIAMUC*, 6(2), 20-28. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(2\).mayo.2022.20-28](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(2).mayo.2022.20-28)
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuanchomendoza, I. M.; Maino Isaías, A. A. y Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/657>
- Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge?. *Computers in Human Behavior*, 117, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106672>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL
- Hidalgo-Cajo, B. G. y Gisbert-Cervera, M. (2021). Adopción y uso de las tecnologías digitales en el profesorado universitario: un análisis de género y edad. *Revista de*

- Educación a Distancia (RED)*, 21(67), 1-19.
<https://revistas.um.es/red/article/view/481161>
- Jaramillo, N., Bonito, M. S. y García, W. R. (2020). Las TIC un desafío en el proceso de formación docente: UNAE Morona Santiago. *Mamakuna*, 1(14), 84-95.
<https://revistas.unae.edu.ec/>
- Junta de Andalucía (s.f). Manual en línea de Enfermero/a para el Seguimiento Protocolizado del Tratamiento Farmacológico Individualizado de Pacientes con Anticoagulación Oral (TAO).
<https://www.sspa.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/>.
- Leiva-Guerrero, M. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, (51), 225-251.
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- López, R., Johnson, F. y Barahona, C. (2022). Liderazgo e inclusión educativa. Una perspectiva sociocrítica y posmoderna. *Revista dilemas contemporáneos*, (1), 1-22. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i1.3247>
- Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The relation between in-service teachers' digital competence and personal and contextual factors: What matters most?. *Computers & Education*, 160, Article 104052.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104052>
- Martínez, C. y Hernández, V. (2015). La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales. *REICE*, 13(2), 85-98.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55138743005.pdf>
- Mena, M. y González, M. V. (2022). El potencial de OneNote para el desarrollo de la competencia digital docente. *Tecnología, Ciencia y Educación*, (21), 115-154.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8228575.pdf>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2003). *Reglamento del Estatuto del Docente*. <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-general-de-supervision-educativa/aOWt-reglamento-del-estatuto-docente-decreto-numero-63903pdf.pdf>

- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2014). *Manual de Supervisión Educativa*. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-general-de-supervision-educativa/wD1m-manual-de-supervisionpdf.pdf>
- Moreno-Guerrero, A., López-Belmonte, J., Rodríguez-Jiménez, C. y Ramos, M. (2020). Competencia digital de la inspección educativa en el tratamiento del Big Data. *Información tecnológica*, 31(3), 185-198. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300185>
- Napal, M., Peñalva, A., & Mendióroz, A.M. (2018). Development of Digital Competence in Secondary Education Teachers' Training. *Education Sciences*, 8(3), 1-12. <https://doi.org/10.3390/educsci8030104>
- Organización de las Naciones Unidas. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. <https://www.cedhnl.org.mx/bs/vih/secciones/planes-y-programas/Agenda-2030-y-los-ODS.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). Alfabetización mediática e informacional: curriculum para profesores. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000216099>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). Competencias y estándares TIC desde la dimensión pedagógica: Una perspectiva desde los niveles de apropiación de las TIC en la práctica educativa docente. <https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/estandares-tic-javeriana-unesco.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). Marco Común de la Competencia Digital Docente. https://aprende.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017_1020_Marco-Com%C3%BAn-de-Competencia-Digital-Docente.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f). Las TIC en la educación. <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Marco de competencias de los docentes en materia de TIC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). La UNESCO pide potenciar el liderazgo y la innovación docente para avanzar en la educación. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/>
- Pérez, J. F. y Jiménez Jiménez, A. (2021). El desarrollo de las actuaciones de la inspección educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, (36), 1-20. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.711>
- Pérez, R. (2019). Competencia Digital Docente en los Institutos Superiores de Formación de Maestros: Caso de República Dominicana. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (55), 75-97. <https://institucional.us.es/revistas/PixelBit/55/articulo5.pdf>
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. https://easnicolas-bue.infod.edu.ar/sitio/upload/147055sLIDERES_ESCOLARES.pdf
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021_19_1_005/12485
- Sánchez, M. (2015). Diagnóstico de las competencias informacionales en Ciencias de la Información desde la percepción del estudiante de la Universidad de la Habana. *Investigación bibliotecológica*, 29(67), 201-218. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2015000300201&script=sci_abstract&tlng=es
- Salas-Rueda, R. A. (2018). Uso del modelo TPACK como herramienta de innovación para el proceso de enseñanza-aprendizaje en matemáticas. *Perspectiva Educacional*, 57(2), 3-26. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.57-iss.2-art.689>
- Subramaniam, L., Cheah, K. & Abdullah, Z (2020). Instructional Supervision Challenges in Malaysia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Education and Training (InjET)*, 6(1), 1-10. <https://www.semanticscholar.org/paper/Instructional-Supervision-Challenges-in->

[Malaysia%3A-A-Subramaniam-Cheah/19603180e2c40bb6401b80a5a5552ce409f7ddcb](#)

Taracena, E. (2014). *Tipo de Líderes. Martha Debayle.*
<http://www.marthadebayle.com/v2/radio/bienestar/lideres/>

Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en ciencia de la información, 2000-2019. Revisión bibliográfica. *Profesional de la información*, 29 (4), 1-18.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.1>