

Edición

12

ISSN: 2953-769X

FUTURO INNOVADOR UNA MIRADA TRANSFORMADORA

REVISTA SEMESTRAL

Somos
esencial
COSTA
RICA

RAI

Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional

U
San Marcos

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EDUCACIÓN

Esta sección está compuesta por artículos libres los cuales brindan una postura personal del autor, con respecto a las líneas de investigación universitarias.



EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN COSTARRICENSE: RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA TECNOLOGÍA Y EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

¹ *Alejandro José Rodríguez Arguedas, alrodriguez@usam.ac.cr*

Docente universitario, Universidad San Marcos.

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9470-9827>

DOI: <https://doi.org/10.64183/v4xemr16>

Recibido: **Octubre 2024**

Aceptado: **Enero 2025**

Resumen. El liderazgo educativo en Costa Rica juega un papel esencial en el fortalecimiento del sistema educativo, caracterizado por una amplia inversión estatal y un enfoque público. Los líderes escolares no solo cumplen funciones administrativas, sino que también deben de ser agentes de cambio, visionarios y promotores de una educación inclusiva y de calidad, especialmente en una era de transformación digital.

El concepto de liderazgo ha evolucionado hacia modelos más colaborativos, donde los directores, docentes, estudiantes y familias comparten diferentes responsabilidades. En este contexto, la tecnología y la inteligencia artificial representan tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, permiten que se pueda mejorar la gestión institucional, personalizar el aprendizaje y fomentar redes de colaboración profesional; por otra parte, revelan desigualdades en la infraestructura, brechas

digitales, resistencia al cambio y necesidad de tener una formación en competencias digitales.

El artículo destaca la importancia de adoptar modelos de liderazgo compartido, distribuido y transformacional, que favorece la innovación, la toma de decisiones informadas y una cultura organizacional flexible. Asimismo, enfatiza la necesidad de una visión crítica y ética en el uso de la inteligencia artificial, para evitar que se profundicen las desigualdades existentes. Finalmente, se propone aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías emergentes, como la transformación digital, la educación orientada a competencias del siglo XXI, y las alianzas con el sector académico y tecnológico, para fortalecer un liderazgo resiliente y adaptado a los retos actuales.

Palabras clave. Liderazgo Educativo, Educación Costarricense, Inteligencia Artificial, Transformación Digital, Brecha Digital e Inclusión Educativa.

LEADERSHIP IN COSTA RICAN EDUCATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN TECHNOLOGY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

¹ *Alejandro José Rodríguez Arguedas, alrodriguez@usam.ac.cr*

Received: **October 2024**

Accepted: **January 2025**

Abstract. Educational leadership in Costa Rica plays an essential role in strengthening the education system, characterized by extensive state investment and a public focus. School leaders not only fulfill administrative functions but must also be agents of change, visionaries, and promoters of inclusive, quality education, especially in an era of digital transformation.

The concept of leadership has evolved toward more collaborative models, where principals, teachers, students, and families share different responsibilities. In this context, technology and artificial intelligence represent both opportunities and challenges. On the one hand, they allow for improved institutional management, personalized learning, and foster professional collaboration networks; on the other hand, they reveal inequalities in infrastructure, digital divides, resistance to change, and the need for training in digital skills.

The article highlights the importance of adopting shared, distributed, and transformational leadership models, which foster innovation, informed decision-making, and a flexible organizational culture. It also emphasizes the need for a critical and ethical approach to the use of artificial intelligence to prevent existing inequalities from worsening. Finally, it proposes taking advantage of the opportunities offered by emerging technologies, such as digital transformation, education oriented toward 21st-century competencies, and partnerships with the academic and technological sectors, to strengthen resilient leadership adapted to current challenges.

Keywords. Educational Leadership, Costa Rican Education, Artificial Intelligence, Digital Transformation, Digital Divide and Educational Inclusion.

TEMA

El liderazgo educativo es un pilar fundamental para el desarrollo y la mejora continua de los sistemas educativos en todo el mundo. En el contexto educativo costarricense, donde el sistema educativo se caracteriza por su enfoque predominantemente público y una sólida inversión estatal en educación, los líderes escolares desempeñan un papel estatal en educación, los líderes escolares desempeñan un papel esencial en la implementación de políticas, el fortalecimiento del ambiente escolar y la promoción de una educación de calidad e inclusiva. Más allá de ser administradores administradores, los directores y líderes educativos en Costa Rica deben ser visionarios que inspiren y orienten a docentes, estudiantes y familias en una era marcada por la transformación digital.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el liderazgo educativo en Costa Rica ha evolucionado hacia un enfoque más participativo, colaborativo y centrado en el empoderamiento de todos los actores de la comunidad educativa. Esta evolución se ha visto influenciada por factores como los cambios en las políticas educativas, las crecientes demandas sociales y económicas, y especialmente por el impacto de las tecnologías emergentes y la inteligencia artificial en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Si bien estas innovaciones

ofrecen grandes oportunidades para mejorar la calidad y la equidad en la educación, también plantean retos importantes relacionados con la infraestructura tecnológica, la capacitación docente, la inclusión digital y la ética en el uso de la Inteligencia Artificial.

En este artículo se busca explorar cómo el liderazgo educativo en Costa Rica puede adaptarse y fortalecerse frente a los desafíos que trae consigo la transformación tecnológica. Se analizan los principales retos que enfrentan los líderes educativos en el uso efectivo de la tecnología y de la inteligencia artificial, así como las oportunidades que estas herramientas ofrecen para mejorar la gestión escolar, la innovación pedagógica y la toma de decisiones informadas. Esta reflexión pretende contribuir al desarrollo de un liderazgo más resiliente, estratégico e inclusivo, capaz de responder a las demandas del siglo XXI.

Concepto de Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo es un factor determinante en la transformación de los centros educativos y en la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje. Este tipo de liderazgo trasciende el rol tradicional del director y se concibe como una función compartida entre diversos actores del entorno escolar: docentes, personal administrativo, estudiantes, familias y autoridades del sistema educativo. Según el (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2020), el liderazgo

educativo debe entenderse como un proceso colaborativo que orienta y articula esfuerzos hacia un objetivo común: la mejora constante de la calidad educativa.

En el contexto actual, caracterizado por una rápida evolución tecnológica, la expansión del acceso digital y del surgimiento de herramientas basadas en Inteligencia Artificial, el liderazgo educativo adquiere nuevas dimensiones cada vez. Los líderes ya no solo deben gestionar recursos humanos y materiales, sino también liderar procesos de transformación digital. Esto implica fomentar la adopción de nuevas metodologías, utilizar datos para la toma de decisiones pedagógicas, y garantizar que todos los miembros de la comunidad escolar desarrollen competencias digitales adecuadas para enfrentar los retos del siglo XXI. “El liderazgo en las instituciones educativas debe promover una cultura de colaboración, reflexión y de crecimiento profesional entre todos los miembros de la comunidad educativa.” (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2020).

2. EL CONTEXTO

Costa Rica es un país que históricamente ha apostado por la educación como un motor de desarrollo social, destinando una porción significativa del presupuesto nacional a este sector. La organización del sistema educativo está a cargo del Ministerio de Educación Pública, institución que establece

lineamientos generales, supervisando el cumplimiento de políticas educativas y promoviendo el desarrollo profesional del cuerpo docente y administrativo. Sin embargo, la implementación efectiva de estas políticas depende en una gran medida del liderazgo local ejercido por las autoridades de cada centro educativo.

Pese a los avances logrados, persisten retos estructurales importantes. Entre ellos se destacan la insuficiencia de recursos económicos, la inequidad en el acceso a servicios educativos de calidad entre regiones urbanas y rurales, y las limitaciones de infraestructura tecnológica en muchas instituciones. La irrupción de la inteligencia artificial y otras tecnologías educativas ha evidenciado aún más la necesidad urgente de cerrar las brechas digitales, tanto en el acceso como en el uso pedagógico de estas herramientas. Por esto, “Los desafíos para los líderes educativos en Costa Rica son múltiples, desde la gestión del personal hasta la implementación de estrategias que garanticen el acceso a la educación de calidad para todos” (González, J., 2021).

Además, la creciente demanda por una educación inclusiva, equitativa y de calidad, obligando a que los líderes educativos que desarrollen una mirada crítica y ética sobre la incorporación de tecnologías emergentes. Deben asegurarse de que estas herramientas que no profundicen las desigualdades

existentes, sino que se conviertan en aliadas para la democratización del conocimiento, la atención a la diversidad y el fortalecimiento de los aprendizajes.

Modelos de Liderazgo en la Educación

El liderazgo en la educación costarricense ha experimentado una evolución progresiva hacia modelos más abiertos, democráticos y colaborativos. Durante décadas, el enfoque tradicional centraba el poder de decisión en el director, pero hoy se promueven enfoques como el liderazgo compartido, el liderazgo distribuido y el liderazgo transformacional.

Estos modelos promueven la descentralización de la toma de decisiones, reconociendo que el conocimiento, la experiencia y el liderazgo pueden y deben emerger de cualquier miembro de la comunidad educativa. En este sentido, el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) ha sido un catalizador clave para facilitar la participación activa de docentes, estudiantes y familias en los procesos de planificación, evaluación y mejora institucional. “El liderazgo compartido en las escuelas permite a los líderes educativos fortalecer la participación y responsabilidad de todos los actores involucrados en el proceso educativo” (López, M., 2022).

El acceso a plataformas de gestión educativa, entornos virtuales colaborativos y aplicaciones para la retroalimentación inmediata ha permitido ampliar los canales de

comunicación y empoderar a más personas en la toma de decisiones informadas.

Liderazgo transformacional

Este modelo enfatiza la inspiración, la visión a largo plazo y la capacidad de transformación positiva del entorno. En el contexto de la Inteligencia Artificial, el líder transformacional debe de ser capaz de visualizar el potencial de las tecnologías para poder llegar a personalizar la educación, mejorando la eficiencia administrativa y fomentando una cultura de innovación. Por otro lado, debe de acompañar al equipo docente en la apropiación crítica y pedagógica de estas herramientas, asegurando su uso ético, inclusivo y orientado al bienestar estudiantil.

Desafíos y oportunidades

La transformación tecnológica y la irrupción de la inteligencia artificial han abierto un amplio abanico de retos y de oportunidades para el liderazgo educativo en Costa Rica:

Principales desafíos que se pueden presentar en la Tecnología y en la Inteligencia Artificial, tenemos los siguientes:

- a) **Brechas tecnológicas y desigualdades regionales:** a pesar del compromiso del Estado costarricense con la educación, persisten diferencias marcadas en el acceso a recursos tecnológicos entre las zonas urbanas y rurales. Muchos centros

educativos carecen de conectividad a internet de calidad, dispositivos tecnológicos suficientes o laboratorios de computación funcionales. Esto representa un obstáculo para los líderes escolares que intentan integrar la tecnología de una manera efectiva en el proceso pedagógico. Estas brechas impactan no solo en la gestión, sino en la equidad educativa, dificultando una formación integral y equitativa.

- b) Capacitación insuficiente en tecnología e inteligencia artificial:** un desafío crítico es la necesidad urgente de formación continua en competencias digitales y en el uso pedagógico de la inteligencia artificial. Muchos líderes educativos carecen de conocimientos actualizados para implementar estas herramientas de forma estratégica. La falta de desarrollo profesional en áreas como analítica educativa, plataformas adaptivas o de gestión digital del currículo que puede llegar a limitar la capacidad de innovación.
- c) Resistencia al cambio y cultura organizacional tradicional:** la transformación educativa requiere de una cultura institucional que valore el aprendizaje continuo, la experimentación y la colaboración. Sin embargo, en muchos centros educativos persisten los modelos jerárquicos y enfoques de liderazgo

autoritario que limitan la participación del equipo docente y la innovación. Esta resistencia cultural puede frenar cada uno de los procesos de transformación digital o de enfoques pedagógicos centrados en el estudiante.

- d) Sobrecarga administrativa:** los directores y otros líderes escolares en Costa Rica, frecuentemente enfrentan una carga excesiva de responsabilidades administrativas, lo que les resta más tiempo para ejercer un liderazgo pedagógico más estratégico. Esta situación se ve un poco más agravada por las limitaciones del personal, algunos requisitos burocráticos y la carencia de apoyo técnico para la toma de decisiones basadas en datos.
- e) Inclusión educativa en entornos digitales:** otro reto importante es garantizar que la inclusión no se vea comprometida por la digitalización. Los estudiantes con discapacidades y los que cuentan con escaso acceso a tecnologías o con contextos familiares difíciles pueden quedar rezagados si no se implementan políticas claras de equidad digital y apoyos específicos.
- f) Entre las oportunidades emergentes:** que se pueden tener en el liderazgo educativo costarricense, se encuentran las siguientes:

- g) Transformación digital de la gestión educativa:** la digitalización de los procesos administrativos y pedagógicos ofrecen a cada uno de los líderes educativos la oportunidad de tomar decisiones informadas, automatizando las tareas repetitivas y mejorando la eficiencia institucional. Herramientas como las plataformas de gestión escolar, sistemas de evaluación digital y seguimiento del aprendizaje que van a permitir tener un liderazgo más proactivo y centrado en los resultados.
- h) Uso estratégico de la inteligencia artificial en el aula:** la inteligencia artificial aplicada a la educación va a permitir que se pueda personalizar el aprendizaje, adaptando cada uno de los contenidos a las necesidades individuales, identificando los patrones de bajo rendimiento y apoyando la toma de decisiones pedagógicas. Los líderes visionarios pueden fomentar el uso de las plataformas de tutorías inteligentes, el análisis predictivo y los sistemas de retroalimentación automatizados para mejorar la calidad educativa.
- i) Fortalecimiento de redes de aprendizaje profesional:** la tecnología facilita la creación de comunidades de práctica y redes profesionales entre docentes, líderes y expertos educativos, tanto a nivel nacional como internacional. Esto va a permitir que se puedan compartir experiencias con el fin de resolver problemas en conjunto y promoviendo la innovación mediante el aprendizaje colaborativo continuo.
- j) Promoción de modelos de liderazgo distribuido y colaborativo:** en contextos donde son más complejos y cambiantes, el liderazgo compartido, nos va a permitir que se aproveche el conocimiento colectivo. Esta forma de liderazgo descentraliza la toma de decisiones y a la vez empodera a los docentes, estudiantes y otros actores, promoviendo el tener un ambiente más democrático, inclusivo y adaptativo.
- k) Educación orientada al futuro y a las diferentes competencias del siglo XXI:** la creciente incorporación de tecnologías emergentes está impulsando una reconfiguración del currículo. Los líderes educativos tienen la oportunidad de guiar una transición hacia una educación que este centrada en las habilidades críticas como lo es el pensamiento computacional, la alfabetización digital, el trabajo colaborativo y la ciudadanía digital.
- l) Alianzas con el sector tecnológico y académico:** existen diferentes oportunidades que son valiosas para llevar a cabo las alianzas estratégicas con algunas universidades, empresas tecnológicas y organizaciones

internacionales que pueden brindar algún tipo de asesoría, capacitación, recursos y plataformas para lograr potenciar el liderazgo educativo. Este tipo de alianzas pueden ser consideradas claves para avanzar en la integración de la inteligencia artificial y de otras tecnologías.

3. CONCLUSIONES

El Liderazgo Educativo en Costa Rica desempeña un papel crucial en la transformación y sostenibilidad del sistema educativo nacional. No se limita únicamente a la figura del director, sino que implica una acción colectiva donde participan docentes, estudiantes, familias y comunidades. Sin embargo, este liderazgo enfrenta importantes desafíos estructurales y contextuales: como lo puede ser la brecha tecnológica entre regiones, la infraestructura educativa limitada, la falta de recursos y la escasa capacitación continua, especialmente en habilidades digitales y en el uso pedagógico de las tecnologías emergentes como lo puede llegar hacer la inteligencia artificial.

A pesar de este panorama complejo, también se abren diferentes oportunidades que son significativas para fortalecer el liderazgo escolar. La promoción e modelos de liderazgo compartido y transformacional permite que se puedan distribuir las responsabilidades y que se llegue a fomentar una cultura institucional más democrática, participativa e inclusiva. Por

otro lado, la transformación digital y el acceso progresivo a las herramientas tecnológicas brindan una plataforma para modernizar la gestión educativa y personalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Para poder avanzar hacia una educación costarricense que sea más equitativa y de calidad, se considera fundamental que las políticas públicas continúen enfocándose en el fortalecimiento del liderazgo educativo mediante programas de formación continua, inversión en la tecnología, el apoyo a las comunidades más vulnerables y a la generación de redes de colaboración entre las escuelas. Solo mediante un liderazgo comprometido, innovador y centrado en la equidad será posible que se pueda garantizar que todos los estudiantes, sin importar su contexto, puedan alcanzar su máximo potencial y que se logren convertir en ciudadanos activos en una sociedad más justa, sostenible y preparada para los retos del siglo XXI.

4. CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- González, J. (2021). El liderazgo educativo en Costa Rica: Retos y perspectivas. (U. San José, Editor)
- López, M. (2022). Modelos de liderazgo educativo en América Latina. (P. Ciudad de México, Editor)
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2020). Política educativa para el siglo XXI: Hacia una educación de calidad y equidad. (S. J. MEP, Editor)

Rodríguez, F. (2023). Formación de líderes educativos en Costa Rica: Un análisis crítico. (E. y. Sociedad, Editor)