

EL ROL DE LA COORDINACIÓN PREESCOLAR DESDE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

The Role of the Preschool Coordinator from the Perspective of Educational Administration Management

O Papel da Coordenadora da Educação Pré-Escolar a partir da Gestão da Administração Educacional

Cristina Paniagua-Esquivel

Universidad de Costa Rica

San José, Costa Rica

cristina.paniagua@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0003-4046-6799>

Carolina Rojas-Mata

Colegio Nuestra Señora de Sion

San José, Costa Rica

carolinaerojas@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-7696-5737>

RESUMEN

Este artículo busca analizar el rol de la coordinadora de educación preescolar desde la gestión de la administración de la educación. A través de una investigación documental cualitativa, se examinaron fuentes institucionales que evidencian prácticas de este rol, centradas en la planificación curricular, el acompañamiento docente, la innovación metodológica y el fortalecimiento del clima institucional. Los resultados muestran que el liderazgo positivo ejercido por la coordinadora impacta directamente en la calidad del aprendizaje infantil y en el desarrollo profesional del personal docente. Se concluye que la persona administradora educativa en preescolar debe asumir un rol multifacético que articule la gestión de recursos, la formación continua y la mediación pedagógica para garantizar una educación integral desde la primera infancia.

PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA; PRIMERA INFANCIA; LIDERAZGO PEDAGÓGICO; GESTIÓN DEL APRENDIZAJE; EDUCACIÓN PREESCOLAR

ABSTRACT

This article analyzes the role of the preschool coordinator within the framework of educational administration management. Through qualitative documentary research, institutional sources were examined to identify transformational pedagogical leadership practices focused on curriculum planning, teacher support, methodological innovation, and institutional climate enhancement. The findings show that the coordinator's positive leadership directly influences the quality of early childhood learning and the professional development of teaching staff. We concluded that the preschool educational administrator must assume a multifaceted role that integrates resource management,

RECIBIDO 30 ENERO 2026 • CORREGIDO 19 JUNIO 2026 • ACEPTADO 25 JUNIO 2026



ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. SE DISTRIBUYE BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO COMERCIAL-SIN OBRA DERIVADA 4.0 INTERNACIONAL

continuous training, and pedagogical mediation to ensure comprehensive education from early childhood.

KEYWORDS: EDUCATIONAL ADMINISTRATOR; EARLY CHILDHOOD; PEDAGOGICAL LEADERSHIP; LEARNING MANAGEMENT; PRESCHOOL EDUCATION

RESUMO

Este artigo analisa o papel do coordenador da educação infantil no âmbito da gestão administrativa educacional. Por meio de pesquisa documental qualitativa, foram examinadas fontes institucionais para identificar práticas de liderança pedagógica transformadoras, com foco no planejamento curricular, apoio ao professor, inovação metodológica e aprimoramento do clima institucional. Os resultados mostram que a liderança positiva do coordenador influencia diretamente a qualidade da aprendizagem na primeira infância e o desenvolvimento profissional do corpo docente. Concluímos que o gestor educacional da educação infantil deve assumir um papel multifacetado que integre gestão de recursos, formação continuada e mediação pedagógica para garantir uma educação integral desde a primeira infância.

PALAVRAS-CHAVE: ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL; PRIMEIRA INFÂNCIA; LIDERANÇA PEDAGÓGICA; GESTÃO DA APRENDIZAGEM; EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

INTRODUCCIÓN

La primera infancia es una etapa decisiva del desarrollo tanto cognitivo como emocional y social, y la educación preescolar cumple un papel fundamental en este proceso. Diversos organismos internacionales coinciden en que la calidad de la educación inicial determina el futuro desempeño académico y el bienestar integral de los individuos (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], s.f.). No obstante, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) indica que el número de niñas y niños sin escolarizar ha aumentado en seis millones desde 2021, alcanzando los 250 millones, y señala que, aunque la matrícula en programas de aprendizaje temprano se mantiene en un 75 % a nivel global, persisten desafíos relacionados con la calidad, la equidad y la gestión educativa.

En Costa Rica, el acceso a la educación preescolar ha mejorado, pero aún existen centros donde la falta de estrategias claras, la escasa experiencia administrativa y la ausencia de instrumentos adecuados de evaluación perjudican la efectividad de la enseñanza. En este contexto, el rol de la persona que dirige o coordina un centro educativo resulta esencial, pues debe asegurar tanto los recursos y la infraestructura como el acompañamiento pedagógico, el desarrollo profesional docente y un clima institucional positivo. Sin embargo, muchas instituciones continúan operando bajo modelos de liderazgo transaccional, centrados en la supervisión y el cumplimiento normativo en lugar de tener una visión más de administración educativa, lo que limita el potencial transformador. Investigaciones nacionales e internacionales muestran que el liderazgo transformacional, asociado con la administración educativa, tiene efectos positivos en el clima organizacional, la cohesión del equipo y, por ende, en la calidad del aprendizaje (García-Martínez et al., 2022; Zapata y Ceballos,

2010).

Las personas que coordinan o dirigen centros suelen tener tareas administrativas sin la formación correspondiente, para lo cual utilizan su experiencia con el fin de integrar la gestión y el desarrollo humano. En el ámbito preescolar, esto implica ejercer un liderazgo con expectativas claras, supervisar procesos de enseñanza, fomentar la colaboración docente y promover un clima escolar positivo (Fabry, 2024). Estudios recientes destacan la importancia del liderazgo distribuido y de instrumentos como ExCELS para caracterizar prácticas efectivas en centros de educación infantil (Kirby et al., 2023; Administration for Children & Families, 2025). Por otro lado, el Consejo Nacional de Rectores (2023) subraya la necesidad de que los equipos directivos asuman un rol centrado en el aprendizaje y el desarrollo profesional docente, más allá de las tareas operativas.

La ausencia de estrategias de gestión y liderazgo tiene repercusiones directas en la motivación y el desarrollo profesional del personal docente, lo que genera desorganización, mayor rotación y menor compromiso institucional. Estas dinámicas afectan el clima organizacional, la estabilidad en los equipos de trabajo y, en consecuencia, la calidad de la educación en la primera infancia. El manejo del personal docente requiere habilidades específicas, dado que la docencia de preescolar necesita acompañamiento constante, formación en metodologías innovadoras y un ambiente que favorezca la colaboración (Aliaga et al., 2022; Yunginger, 2019). Asimismo, cuando la coordinación tiene las características de una administración educativa, asume el rol de mediación en conflictos dentro la comunidad educativa, de modo que se promueve un ambiente de convivencia saludable. La mediación, entendida como un proceso neutral que facilita acuerdos entre las partes, no solo resuelve conflictos, sino que también fortalece la cohesión institucional (Ruíz et al., 2023; García et al., 2016).

En síntesis, la gestión del aprendizaje y del personal docente en la primera infancia es un factor crítico para asegurar una educación de calidad y un desarrollo integral en niñas y niños. La persona coordinadora, cuando se presenta como administradora educativa en preescolar, desempeña un rol multifacético que combina liderazgo, mediación, gestión de recursos y acompañamiento pedagógico. Por ello, el objetivo general del presente artículo es analizar el rol de la coordinación de educación preescolar desde la gestión de la administración de la educación. Se resaltarán las características de administración, que favorecen una gestión adecuada por parte de la coordinación de preescolar.

Aunado a lo anterior, se busca responder a la pregunta: ¿Cómo la administración de la educación

caracteriza el rol de la coordinadora de educación preescolar? Comprender esta relación permitirá visibilizar los desafíos actuales y las oportunidades para fortalecer la calidad educativa en la primera infancia, así como identificar el trabajo que se realiza ya desde las coordinaciones y direcciones, que no siempre se consideran como pertinentes o no se reconoce su complejidad.

Este proceso se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, de tipo documental, en el que se tomarán fuentes institucionales de un centro educativo para ejemplificar las características de una administración educativa. La información recolectada se categorizará para evidenciar, por medio de los documentos, la presencia de dichas características en la gestión de la persona directora.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La administración educativa en educación preescolar

Según Niah (2022), la administración educativa se considera un proceso amplio que busca mejorar el sistema educativo mediante la gestión de diversos componentes, como la formulación de políticas y la implementación en las unidades educativas. Esto implica la organización de recursos humanos, currículo y materiales para alcanzar objetivos educativos.

Una persona administradora educativa se entiende, entonces, como aquella persona profesional que se encarga de gestionar y coordinar el recurso humano, curricular y material de su institución, para poder alcanzar tales objetivos educativos. Es quien desempeña un papel crucial en la gestión de instituciones educativas, y actúa en posición de liderazgo y facilitación (Abarca et al., 2013). Es capaz de motivar a otras personas y reconocer que cada miembro del entorno educativo tiene la habilidad de tomar iniciativas. Además, fomenta la responsabilidad y la colaboración dentro de la comunidad educativa.

Una buena administración educativa incluye el establecimiento de guías y habilidades para que los educadores comprendan los objetivos educativos (Consejo Nacional de Rectores, 2023). En el caso de la educación preescolar, es fundamental para garantizar que la educación preescolar sea de alta calidad, accesible e inclusiva, y para crear un entorno que apoye el desarrollo integral del estudiantado más joven y fomente el aprendizaje desde sus primeras etapas. Esto requiere una gestión adecuada del personal.

Gestión del equipo docente en preescolar

El manejo del personal en esta etapa requiere habilidades específicas, ya que esta población necesita apoyo continuo, formación en metodologías innovadoras y un entorno laboral que

fomente la colaboración. Esta gestión requiere no solo habilidades administrativas, sino también comprensión profunda de las prácticas pedagógicas y la importancia del trabajo colaborativo entre educadores, presentado como una estrategia eficaz para fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje (Aliaga et al., 2022; Yunginger, 2019). Existen retos asociados a la gestión del equipo docente cuando se priorizan actividades individuales sobre las colectivas, lo que impacta negativamente en la colaboración entre los educadores (Villacorta-Méndez et al., 2024); y con esto, la comunicación existente. Una forma de trabajarlo es por medio de un liderazgo pedagógico, sensibilizado con las características del aprendizaje temprano y centrado en inculcar esta sensibilización en su personal.

Liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje temprano

La administración educativa debe comprender las particularidades del aprendizaje en la primera infancia y liderar la implementación de enfoques pedagógicos adecuados para esta etapa, junto con modelos que promuevan el juego como herramienta de aprendizaje, el desarrollo de habilidades socioemocionales y la estimulación del pensamiento crítico. Este modelo se puede lograr con el liderazgo pedagógico, enfocado en fines educativos, que incluye el establecimiento de objetivos educativos, la planificación del currículo, la evaluación del desempeño docente y la promoción del desarrollo profesional de las personas docentes (Pedraza-Montaña et al., 2024). El Consejo Nacional de Rectores (2023) añade que existe poca mención de esto, aunque retoma algunos casos y señala la importancia de que las personas directoras tengan un rol más administrativo que autoritario, para un mejor proceso educativo.

Las prácticas ejemplificadas abarcan la toma de decisiones basada en el desempeño estudiantil y la creación de un ambiente colaborativo donde se fomente la participación del personal docente en la construcción de una cultura escolar de mejora continua. Estas se concretan en tareas que impacten de forma positiva en el aprendizaje de las personas estudiantes, ya que un liderazgo pedagógico eficaz está directamente relacionado con la mejora de los resultados académicos en las instituciones educativas. Ejemplos de tareas son la planificación curricular, la supervisión de la enseñanza, la colaboración con docentes, la comunicación con la comunidad educativa, la participación en la evaluación del aprendizaje y el desarrollo de un clima escolar positivo (Murillo y Hernández-Castilla, 2015).

La planificación se traduce en el diseño, la implementación y la evaluación de programas, que se alineen con las necesidades de las personas estudiantes y los estándares educativos. Esto

es relevante en la primera infancia, porque requiere el conocimiento de esas necesidades de la población estudiantil. La supervisión se enlaza con esta planificación, debido a que la evaluación supone de la observación de las prácticas docentes, con una retroalimentación, una apertura de oportunidades de desarrollo (esto se complementa con lo que se presentará más adelante, sobre formación y actualización del personal docente) y un sistema de evaluación que permitan medir el rendimiento estudiantil y ajustar las estrategias pedagógicas según sea necesario. Esto conlleva una colaboración docente desde la que se incentive el trabajo en equipo y la apertura a la comunidad educativa en su totalidad. La colaboración no excluye los conflictos entre la comunidad educativa, donde la mediación de la dirección o administración es clave.

Mediador de conflictos

La resolución eficaz de conflictos contribuye a un ambiente educativo armonioso en que todos los actores se sienten valorados y respetados. Esto atañe no solo a la resolución de disputas, sino a la promoción de un ambiente de convivencia pacífica que fomente el desarrollo integral de la comunidad educativa. Este procedimiento se amplía a situaciones de conflicto entre docentes, familias, incluso, entre niñas y niños. La mediación en entornos educativos es un método de resolución en el cual un tercero, desde su neutralidad posible, facilita la comunicación entre las partes involucradas en un conflicto con el fin de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas las partes (Hidalgo et al., 2023).

Es importante indicar que, cuando la persona administradora media conflictos, no es solo para solucionar problemas, sino que también se convierte en una persona promotora de una cultura de paz dentro de la institución (García et al., 2016). Este aspecto implica transformar la adversidad en una oportunidad para el aprendizaje y el crecimiento colectivo. Esto se relaciona con lo señalado acerca del liderazgo pedagógico, cuando se cita al Consejo Nacional de Rectores (2023) sobre el papel de la persona administradora en la creación de un entorno donde se fomente la participación del profesorado en la construcción conjunta de una cultura escolar. Para complementar la intervención de la persona líder, se deben incentivar la formación y la actualización del personal; en estas, se pueden considerar temáticas sobre resolución de conflictos, comunicación asertiva y otras habilidades blandas. A continuación, se amplía la importancia de esta idea.

Fomento en la formación y la actualización del personal docente

Como se mencionó, una parte de las prácticas de liderazgo pedagógico es asegurarse de la participación de las personas docentes en actividades de desarrollo profesional (Consejo Nacional

de Rectores, 2023), ya que la actualización continua de cada docente es esencial para mantener la calidad educativa y adaptarse a las necesidades cambiantes del espacio educativo (Pedraza-Montaña et al., 2024). Se considera que un personal docente actualizado e inspirado tendrá un impacto directo en la calidad educativa que reciben las niñas y los niños. Esto favorece su desarrollo profesional y fortalece habilidades específicas en áreas profesionales y de apoyo, como la administración, la tecnología, la salud, entre otros, lo cual ayuda a que las personas se mantengan relevantes en un mercado laboral en constante cambio (Abarca et al., 2013).

Entre lo abordado, está la gestión de recursos, la coordinación del personal y la implementación de programas, con tal de asegurar operaciones efectivas que apoyen el desarrollo y la profesionalización docente y gerencial en las instituciones educativas (Ruiz-Barrón et al., 2024). Se debe incentivar una cultura de aprendizaje permanente en la que los individuos vean la educación como un proceso continuo que acompaña todas las etapas de su vida y no como algo exclusivo de su jornada laboral (Abarca et al., 2013).

Gestión de recursos y ambiente educativo

Además de la gestión del equipo humano, tanto la coordinación de un centro como la administración deben velar por que los espacios y recursos en el centro sean adecuados para el aprendizaje y la seguridad de niñas y niños. La gestión de recursos permite integrar elementos de liderazgo, de innovación y ambiente, para mejorar el desempeño docente y estudiantil, lo que, a su vez, facilita el desarrollo de un currículo atractivo y pertinente para las personas estudiantes (Campó, 2021). También, debe considerar los aspectos ambientales y sostenibles, dado el contexto actual de preocupación por el medioambiente. La educación ambiental en preescolar es esencial para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo sostenible, y esto se logra a través de un enfoque que articule conocimientos teóricos y prácticos, con el uso eficiente de recursos disponibles (Briceño et al., 2022).

Algunas acciones que representan esta gestión incluyen el diseño de aulas y áreas que promuevan la exploración y el descubrimiento, lo cual es fundamental en preescolar por las necesidades de desarrollo. A esto, se añade el empleo de recursos didácticos de calidad, como materiales sensoriales, libros infantiles y herramientas tecnológicas apropiadas para la edad; un ambiente bien diseñado y seguro estimula la curiosidad natural de las niñas y los niños y les permite explorar y aprender de manera autónoma.

Innovación en la gestión educativa

La incorporación de recursos digitales y plataformas virtuales ha demostrado ser crucial en la educación durante la pandemia, lo cual generó que las instituciones educativas se adaptaran rápidamente a un entorno de enseñanza a distancia (Manyari et al., 2023). Sin embargo, la integración de estas tecnologías requiere una gestión adecuada para asegurar que los recursos sean utilizados de forma efectiva, lo que involucra la capacitación docente (Padilla et al., 2022). Entre las tecnologías a considerar, están herramientas como pizarras interactivas o aplicaciones educativas para niñas y niños. Se recomienda implementar proyectos de aprendizaje, que permitan una inspiración oportuna; para esto, se debe considerar la formación y la actualización docente por medio de la inclusión de cursos o capacitaciones sobre innovación tecnológica.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Para poder ejemplificar las características de una administración educativa en una persona coordinadora de educación preescolar, se eligió desarrollar una investigación de enfoque cualitativo, de tipo documental de archivo, en el que se utilizarán fuentes institucionales. Sime (2021) indica que hay tres tipos: las normativas (regulan procesos institucionales), las que documentan dinámicas de la institución (como actas) y las que plantean las características o actividades de la institución. Se utilizaron documentos físicos que se encuentran en el centro educativo y virtuales, en repertorios institucionales y correos enviados a la coordinación.

Las fuentes de información son los reglamentos de la institución, actas de reuniones y de actividades en consejos docentes, expedientes de las personas docentes, guías, bitácoras, minutas y manuales docentes. Se obtuvo autorización para utilizar estos datos y se anonimizaron los datos sensibles. La operacionalización del objetivo analítico se realizó mediante una matriz de categorías y fuentes, que guiaron la extracción y el contraste de evidencias documentales con referentes teóricos de administración y liderazgo educativo.

Contexto

En cuanto al contexto, se realizó un análisis del rol de la coordinadora del ciclo de educación preescolar de una institución privada en San José, que brinda atención educativa desde bebés hasta 11mo año; educación preescolar incluye desde los 3 meses de edad hasta el nivel de preparatoria. Se revisaron las funciones y acciones de la persona coordinadora de ciclo. El rol de la persona

coordinadora se presupone que cumple con las características de una persona administradora educativa, por lo que se espera que, al profundizar en el análisis documental, se pueda comprender cuáles son las cualidades y cómo se presentan.

Fuentes

Se eligieron fuentes institucionales para caracterizar el rol de la coordinación. Con el resto de los textos, se buscó analizar el cumplimiento de este rol y analizar si coincide con las categorías teóricas esperadas para una administradora educativa. También, se buscaron documentos que registraran la gestión docente para observar la influencia del liderazgo. Como fuentes primarias, se incluyen los documentos institucionales, los enviados a la coordinadora (como correos electrónicos), los redactados por la coordinadora (como actas o agendas), entre otras; como algunas fuentes secundarias, se retomaron actas con especialistas, bitácoras y cronogramas realizados por docentes. La Tabla 1 presenta los documentos, divididos entre primarios y secundarios:

Tabla 1.

Clasificación de documentos, según el tipo de fuente

Tipo de fuente	Documentos
Fuentes primarias	• Actas de reuniones con padres de familia y especialistas • Agendas de la primera semana • Agendas de las capacitaciones • Bitácoras de revisión de clases • Bitácoras de visitas a las clases • Correos con la coordinación • Expedientes de docentes de preescolar • Listas de materiales de la bodega institucional • Manual del docente • Protocolos docentes
Fuentes secundarias	• Carpetas digitales con los planes anuales, trimestrales, semanales • Listas de cotejo y la nota final de cada trimestre • Cronogramas de actividades trimestrales y mensuales • Minutas semanales • Materiales fotocopiados y libros de texto • Planes curriculares • Plataforma institucional

Categorías de análisis

Para el análisis, se creó una tabla de categorías en la que se detalla la información a recolectar, las fuentes y la forma en que se presenta (o no) esta categoría (ver Tabla 2). Las categorías se definieron con el cumplimiento de tres principios: Exhaustividad: toda la información extraída puede ser asignada a una categoría. Mutua exclusividad: cada extracto puede ser asignado solo a

una categoría. Explicativas: todas las categorías tienen que definirse de manera concisa, para ser lo más específicas posibles.

Tabla 2.

Tabla de categorías y subcategorías

Categoría	Subcategorías
Liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje temprano	Evaluación del desempeño docente
	Establecimiento de objetivos educativos
	Hay actividades que integren a la familia y a la comunidad
	Diseño de planificación del currículo (programas)
	Implementación de planificación del currículo (programas)
	Evaluación de planificación del currículo (programas)
Mediación de conflictos	Protocolo de mediación de conflicto (incluyendo entre docentes, familias y estudiantes)
	Promoción de cultura de paz
Fomento en la formación y actualización del personal docente	Se promueve la formación continua
	Se generan capacitaciones dentro del centro
Gestión de recursos y ambiente educativo	Gestión de recursos
	Compra de materiales didácticos
	Educación ambiental
Innovación en la gestión educativa	Existen recursos tecnológicos (computadoras, tabletas, etc.)
	Existen recursos digitales (programas, videos, etc.)
	Se trabaja con plataformas virtuales

La creación de las categorías partió del modelo teórico. Para su validación, se tomó el criterio experto de profesionales en administración educativa, investigación y dirección de centros educativos.

Procedimiento de análisis

Una vez seleccionados los materiales, se procedió a revisarlos de manera exhaustiva. No se buscó cuantificar la cantidad o frecuencia de aparición de cada categoría, sino evidenciar, por medio de los documentos, la presencia de estas en la gestión de la persona directora.

RESULTADOS

Como se mencionó en la metodología, el primer paso fue la recopilación de documentos institucionales. Estos documentos permiten describir la presencia de las características del rol de la persona administradora educativa. A continuación, se presentan los resultados divididos por categoría.

Liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje temprano

Acerca de la evaluación docente, en el Manual y expedientes docentes, se encontró que la coordinadora plantea y realiza evaluaciones trimestrales de desempeño (ver Figura 1).

Figura 1.

Ejemplo real de evaluación docente

Nombre del profesor: T. Asignatura: English
 Fecha: 16 abril Puntos Obtenidos: Evaluación General:

INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN MENSUAL

Escala de calificación:

Calificación	Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Deficiente
Puntaje	66-70	59-65	53-58	57-47	-46

CRITERIOS		EXC (5)	MB (4)	B (3)	REG (2)	D (1)
1 Trabajo en el aula						
	El planeamiento es acorde con programa de estudio, planeamientos, cronogramas y expectativas del alumno (a)					
	La metodología utilizada se relaciona con los objetivos y el planeamiento según los estipulado por la institución					
2 Calidad de trabajo						
	Cumple con todo lo planeado y al tiempo solicitado: comités / dirección					
	Colabora con el acompañamiento y supervisión del trabajo de los estudiantes					
	Asiste puntualmente a las actividades requeridas: actos cívicos, reuniones (profesores, padres de familia, departamentos), clases, actividades religiosas y otras actividades especiales	NE				
	Participa en las actividades extracurriculares convocadas por la dirección	NE				
	Aplica adecuadamente las pruebas de ejecución y escritas durante la semana de evaluación	NE				
	Cumple puntualmente con los diferentes cronogramas de evaluación y de actividades institucionales					
	Demuestra un compromiso profesional y ético hacia la institución					
	Entrega de informes al Comité de Apoyo y seguimiento a las diferentes adecuaciones que se tienen en clase					
	Hace uso del recurso tecnológico de la clase así como de la plataforma					
3 Relaciones interpersonales						
	Muestra una relación horizontal con el estudiante, basada en el respeto, la confianza y la comprensión					
	Valora en su dimensión el accionar de los estudiantes y por tanto, tiene control y dominio del grupo de alumnos					
	La relación con los padres de familia, compañeros de trabajo y autoridades administrativas es de coordinación, respeto, solidaridad, colaboración y compromiso					
	Subtotal					
	Total	62				

Observaciones y Recomendaciones: La clase estaba trabajando en el libro. La teacher les pone el audio de la historia dos veces y procede a responder las preguntas del libro en conjunto. Se le brinda la instrucción de leer ella el cuento y realizar preguntas de inferencia antes de contestar las del libro. La teacher lo hace y los estudiantes comprenden mejor el texto.

Estas evaluaciones evidencian un seguimiento cercano y continuo de la labor docente, que se traduce en un conocimiento tanto de los programas como de las características de una buena mediación pedagógica. Se agrega no solo la puntuación, sino un elemento de mejora en el cual se expresa el porqué de la recomendación. Del mismo modo, se reportan observaciones y retroalimentación con oportunidades de mejora (ver figura 2).

Figura 2.

Nombre del profesor: _____ Asignatura: _____
 Fecha: _____ Puntos Obtenidos: _____ Evaluación General: _____

INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN PARA OBSERVACIÓN DE CLASE

1. Conocimiento del tema:

Criterios	Nivel 1 (1 pt cada criterio)	Nivel 2 (3 pts cada criterio)	Nivel 3 (5 pts cada criterio)
Dominio del tema.	La información que proporciona se basa solamente en una fuente de información.	La información que proporciona se basa en una fuente de información y su experiencia personal.	La información que proporciona se basa en diversas fuentes de información.
Dominio de conceptos.	Utiliza conceptos, leyes o procedimientos con poca claridad o poca lógica.	Maneja conceptos, leyes o procedimientos con lógica pero no está acorde al nivel de entendimiento de los alumnos.	Maneja y explica conceptos, leyes o procedimientos con lógica y claridad al nivel de entendimiento de los alumnos.
Relación del tema con otros temas o asignaturas.	La información extra que proporciona se basa en intuiciones.	La información extra que proporciona se basa en intuiciones y en fuentes de conocimiento.	La información extra que proporciona está acorde a las fuentes de conocimiento.
Total			

2. Habilidades

Criterios	Nivel 1 (1 pt cada criterio)	Nivel 2 (3 pts cada criterio)	Nivel 3 (5 pts cada criterio)
Dinámica grupal	La clase se basa en la exposición del docente en la mayoría de la clase.	La clase se basa en la exposición de los alumnos con aclaraciones del docente.	La clase se basa en trabajo grupal, participación de alumnos y aclaraciones del docente.
Uso de tecnología como estrategia de mediación	Utiliza en la mayoría de la clase solamente el pizarrón como apoyo de su explicación.	Utiliza algunos medios de apoyo además del pizarrón para apoyar su explicación.	Utiliza apps, tecnología y medios de apoyo para que los alumnos participen en la construcción de su conocimiento.
Interacción con los alumnos y compañeros de trabajo	Interactúa poco con los alumnos, la mayoría de las veces para disciplinarlos, la información que recibe es manejada de mala manera incorrecta y no mantiene.	Interactúa con los alumnos haciendo preguntas directas sobre conocimientos o procedimientos, la información se canaliza y en ocasiones.	Interactúa con los alumnos haciendo preguntas para que desarrollen conocimientos y argumentos. Manteniendo la cautela en la información.

La segunda imagen profundiza la primera evaluación, de ahí que guíe a la persona docente con una rúbrica amplia. Plantea los elementos esperados, apoyados por un modelo teórico y epistemológico de la educación.

En los planes anuales, trimestrales y semanales, se observa que existen objetivos educativos claros; combina los provenientes del MEP y los de la institución. Las personas docentes cuentan con una programación anual de los objetivos pedagógicos y planes de estudio por nivel que son revisados y avalados por la coordinadora. Se encontraron actividades que integran a la familia (ver Figura 3) y a la comunidad.

Figura 3.

Parte de planeamiento anual, en donde se indica el día de la familia

August	T. 	1: Festival de arte/ Salida 12 md 8: Consejo de profesores 9: Family Day 15: Feriado Mother's Day 29: Super Hero
--------	--	--

En los cronogramas de actividades trimestrales y mensuales y planeamiento de las personas docentes, se muestra que el centro promueve que las familias estén en actividades como día de la madre, feria científica, día del padre, celebraciones de fiestas de vacaciones, día de la niñez, fiesta

de la alegría, entre otras actividades avaladas por la coordinación. Con el Diseño de planificación del currículo (programas), estos se realizan con base en los libros de Cambridge y planes del MEP. Las personas docentes tienen planes acordes a las habilidades y destrezas del estudiantado de preescolar, con objetivos claros (ver Figura 4).

Figura 4.

Parte de planeamiento, que refleja los temas, uso de distintas páginas web y un libro que incluye STEAM

Objectives	Soft skills	Book pages	Science integrated	Additional references	Evaluation strategies
English contents: - To describe physical characteristics. - To name parts of the body. - To name feelings. Language Arts: - To classify nouns (people, animals) - To identify upper and lower case letters. Phonemic awareness: - To identify and name letters (name and sound) - Decides whether two words rhyme - Distinguishes rhymes from non-rhyming choices Literacy: Big Book: A Birthday Party! - To identify sight words. - To make predictions about a story. - To make inferences. - To distinguish between fantasy	- Express how they feel by using target language. - Develop their understanding of the concept of self. - Understand the importance of behaving respectfully towards others.	- Pages from 4 to 28. - Starfish resources, unit 1	Exploring senses Project	https://www.youtube.com/watch?v=8wHMMZQGf0M https://www.youtube.com/watch?v=g1NIWC08-k https://www.youtube.com/watch?v=id3bWUAg7qM&list=PL3s https://mishka-knizhka.ru/razvivalka-dlja-detej-1-3-let/pervye-podelki/aplikacii-i-svetnoi-bumagi/ https://i.pinimg.com/originals/4c/d1/c3/4c4dc3f992dfb74368a7632aa6bcb0e5.jpg Steam and PBL handbook	- Diagnostic assessments - Visual monitoring - Classroom assessments - Checklist - Oral assessments

Por último, con la evaluación de planificación del currículo (programas), las listas de cotejo completadas por la coordinadora sugieren que se van cumpliendo de acuerdo con la edad maduracional del estudiantado. Las personas docentes tienen periodos de evaluación trimestral, en donde miden los objetivos de este. Según los documentos revisados, se reporta que la docente lo realiza individualmente, mientras la asistente sigue con actividades para los demás estudiantes.

Con respecto a la revisión de la persona directora, en las figuras anteriores, se muestra que conoce los planes y evalúa la concordancia de estos con la práctica docente. La redacción detallada de los planes permite que se pueda implementar de la mejor manera, y facilita el proceso de seguimiento.

Mediación de conflictos

En el manual del docente, hay una sección que resume los protocolos de mediación de conflicto

Acta para llamada de atención, utilizada para el mejoramiento docente

La Figura 1 y la Figura 2 detallan oportunidades de mejora, en pro de evitar la llegada de la llamada de atención. Estas pueden complementar la llamada de atención, para buscar que la persona docente mejore y pueda realizar una mediación pedagógica adecuada.

En la agenda de capacitaciones y las actas de reuniones, se muestra la información de las charlas de interés y temas relacionados a educación, evaluación, primeros auxilios, entre otros a inicio del año, que son parte de la promoción de formación continua. Al inicio de año, se generan capacitaciones como parte de la inducción docente. Asimismo, en los consejos docentes, se

abordan temas del mes y, en ocasiones, se realizan talleres. Finalmente, hay capacitaciones por parte de las editoriales de Santillana, Cambridge y Porras.

Gestión de recursos y ambiente educativo

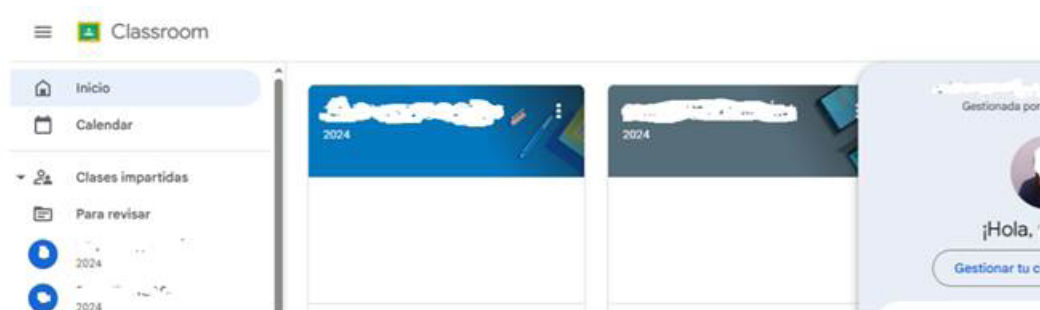
En preescolar, existe una bodega que se surte a partir de una lista de materiales solicitada a las familias a inicio de año. Las personas docentes se apegan a ello, según la lista mencionada; sin embargo, si se requiere una compra para una actividad específica (por ejemplo, para experimentos, cooking class, entre otros), se pide a la parte coordinadora para su aprobación. Cabe destacar que un componente esencial del centro es la educación ambiental, por lo que se trabaja con material de reciclaje, se realizan campañas para las familias y se les explica la importancia de las 3R (Reducir, Reutilizar, Reciclar). La aplicación de estos principios se contempla en los planes curriculares.

Innovación en la gestión educativa

Existen recursos tecnológicos como computadoras y tabletas. Cada aula de preescolar cuenta con video beam y sonido. Además, a cada docente se le brinda una computadora. Las personas docentes utilizan recursos digitales, como Google Education (ver Figura 6).

Figura 6.

Ejemplo de plataforma virtual de Google



La imagen muestra un ejemplo de la plataforma, sobre clases y datos por materia. De *Google Education*, se tiene acceso a plataformas virtuales como la de Cambridge, para las materias de inglés. Esto se visualiza en los planes docentes y en la plataforma institucional, que permite una gestión de documentos y comunicación. Cada docente tiene acceso a una cuenta y puede crear clases virtuales para interactuar con sus estudiantes.

Las personas directoras no solo se encargan de coordinar procesos propios de la educación; son personas gestoras, que administran recursos humanos, físicos y económicos. Las habilidades

requeridas para eso son propias de la administración educativa, pero no siempre se les reconoce como tal. En la documentación presentada, se evidencia esta dinámica y la experiencia de cómo han organizado las funciones en torno a protocolos, para facilitar la gestión.

DISCUSIÓN

Como recuento, el objetivo general de este estudio es analizar el rol de la coordinadora de educación preescolar desde la gestión de la administración de la educación; para esto, se revisaron diversos documentos que evidencian dicho proceso. Con respecto a la relación de los hallazgos con los resultados y teorías anteriores, se encuentra que las características de la coordinadora coinciden con lo que teóricamente se caracteriza como administración educativa. En la gestión de recursos y ambiente, se genera una lista de materiales y compras razonadas para experiencias, con énfasis en educación ambiental y reciclaje.

Con base en el liderazgo, se coincide con los planteamientos de Pedraza-Montaña et al. (2024), por lo que se considera que está orientado al aprendizaje y busca transformar las condiciones educativas existentes para mejorar las prácticas de enseñanza y los resultados de aprendizaje del grupo de estudiantes. Las tareas presentadas, como el seguimiento a la planificación y la supervisión de la enseñanza, y la comunicación con el estudiantado (incluyendo familia y comunidad), es parte de lo que Murillo y Hernández-Castilla (2015) señalan como un clima positivo. Destacan las evaluaciones trimestrales de desempeño con retroalimentación y metas de mejora y actividades con familias y comunidad (Fonsén et al., 2023).

García et al. (2016) hablan de las fortalezas y las debilidades de la mediación educativa e indican que, cuando hay una mediación de conflictos enfocada en una resolución de problemas, la persona se convierte en promotora de una cultura de paz; esto se da en los protocolos de resolución y en la presencia de retroalimentación de las actas. Además, como se cuenta con el apoyo de psicología y especialistas de fuera, eso demuestra un equipo de trabajo interdisciplinario en pro del bienestar estudiantil. Por otro lado, se ve la disposición de fomentar la actualización docente, por medio de los cronogramas anuales y las devoluciones de las evaluaciones revisadas.

Pedraza-Montaña et al. (2024) exponen que la persona administradora educativa debe priorizar la formación continua del equipo docente, sobre todo en áreas como pedagogía infantil, inclusión y manejo de la diversidad, ya que un personal docente actualizado e inspirado tendrá un impacto directo en la calidad educativa que reciben las niñas y los niños. Como se mencionó, esto se

comprueba en la inducción anual, talleres y capacitaciones con editoriales; acciones sostenidas de desarrollo profesional, cuya efectividad depende también del clima organizacional del centro (Hao et al., 2024).

Los hallazgos sobre la gestión de recursos y ambiente educativo revelan un enfoque pragmático y consciente. El sistema de solicitud de materiales a las familias al inicio del año, complementado con la posibilidad de solicitar recursos adicionales a la coordinación para actividades específicas, sugiere una gestión eficiente y participativa de los recursos. Esta estrategia busca optimizar los recursos disponibles sin menoscabar las necesidades pedagógicas. Un aspecto destacable es la importancia otorgada a la educación ambiental, con acciones como la promoción del uso de material reciclado. Esta integración de la educación ambiental en el currículo no solo enriquece el aprendizaje de niñas y niños, sino que modela valores importantes para su desarrollo como ciudadanos responsables (Briceño et al., 2022).

En cuanto a la innovación en la gestión educativa, la disponibilidad de recursos tecnológicos como computadoras, *video beam* y sonido en cada aula evidencia una apuesta por la incorporación de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto también se observa en el uso de plataformas como *Google Education* y *Cambridge* para las materias, lo que plantea una apertura hacia la innovación pedagógica y la exploración de nuevas metodologías de enseñanza. Resaltan las tecnologías digitales en aulas y el uso de plataformas, pero debe ser de forma responsable y sustentada en marcos de práctica desarrollados para primera infancia (Outhwaite y Van Herwegen, 2023).

Esta integración de la tecnología, que va desde la infraestructura básica hasta el uso de plataformas, sugiere una administración que busca potenciar las oportunidades de aprendizaje y, si se toma en cuenta la disponibilidad de la capacitación, se refuerza lo establecido por Haßler et al. (2016), quienes consideran que no basta con la disponibilidad; se necesitan prácticas pedagógicas integradas. Padilla et al. (2022) agregan que la incorporación de tecnologías requiere una gestión adecuada, tanto de equipos físicos como de personal, para asegurar que los recursos se empleen de forma efectiva; esto incluye la capacitación en nuevas tecnologías y métodos de enseñanza. La planificación previa de su uso muestra la capacidad de anticipación y el reconocimiento de su pertinencia en el proceso educativo.

Con respecto a la relevancia, se manifiesta una forma de caracterizar a una persona administradora educativa en preescolar, se resalta la complejidad del puesto y es posible gestionar un centro al

integrar todas estas características. Se busca el reconocimiento de su labor, la pertinencia de las habilidades de administración educativa en el puesto y la relevancia de una gestión adecuada, conocedora del contexto y del nivel de desarrollo humano.

CONCLUSIONES

Este estudio analizó, a partir de fuentes documentales, el rol de la coordinadora de educación preescolar desde la gestión de la administración de la educación. A fin de cuentas, la gestión del aprendizaje y el manejo del personal docente están articulados mediante acciones concretas como la evaluación del desempeño, la formación continua, la mediación de conflictos y la implementación de recursos tecnológicos. Estas acciones representan una comprensión profunda de las necesidades pedagógicas de la etapa preescolar y una capacidad para liderar procesos educativos de manera efectiva. Sin las habilidades de administración educativa, la coordinación del nivel no podría desarrollarse con éxito.

Sin embargo, el estudio revela limitaciones en la documentación del impacto directo de estas acciones en los resultados de aprendizaje infantil, lo que sugiere la necesidad de complementar la investigación con entrevistas, observaciones y análisis de desempeño estudiantil. Asimismo, se identifican oportunidades para fortalecer la formación directiva en liderazgo pedagógico, sobre todo en contextos donde la administración educativa aún se enfoca en aspectos operativos.

En conjunto, el liderazgo positivo llevado a cabo por la persona administradora educativa en preescolar influye directamente en la calidad de la enseñanza, el bienestar institucional y el desarrollo profesional docente. Promover este tipo de liderazgo en la administración educativa, plasmado en la coordinación académica en centros educativos, es esencial para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad desde las primeras etapas de la vida.

A pesar de que la documentación brinda evidencias de las gestiones administrativas, otra limitación es que no permite profundizar en el impacto de esta. Por lo tanto, se recomienda que otras investigaciones integren observaciones de aula y entrevistas, para complementar los hallazgos administrativos. Al ser un enfoque cualitativo, no se busca la generalización de los resultados; no obstante, la técnica se presenta como una alternativa válida para poder evaluar los roles de administración educativa en contextos educativos. Futuras investigaciones también podrían explorar cómo se perciben estas características desde la perspectiva del personal docente, madres y padres de familia y el propio estudiantado, con entrevistas o cuestionarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, Y., Aguilar, L., Cambronero, M. del R., Chavarría, J. E., Moya, L. F. y Murillo, J. P. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Revista Gestión de la Educación*, 3(1), 83-124. <https://doi.org/10.15517/rge.v3i1.10638>
- Administration for Children & Families. (2025). *Measuring leadership in center-based early care and education settings: What we can learn from teaching staff and center managers*. OPRE. <https://acf.gov/opre/report/measuring-leadership-center-based-early-care-and-education-settings-what-we-can-learn>
- Aliaga, R., Ávila, R., Acevedo, V. y Céspedes, M. (2022). Trabajo colaborativo: un reto en la formación docente. *Educación*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.33539/educacion.2022.v28n1.2533>
- Briceño, C, Condori, Y, Atencio, C, Caverro, H. y Villar, C. (2022). Educación ambiental y manejo eficiente de los recursos de una institución educativa de San Juan de Lurigancho - Lima. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(26), 1932-1940. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i26.462>
- Campó, 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>
- Consejo Nacional de Rectores. Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno Informe del Estado de la Educación 2023*. PEN. <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-educacion-2023>
- Fabry, A. (2024). Leading the early years of school: A relational and responsive model of early childhood pedagogical leadership. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4), 315-328. <https://doi.org/10.1177/18369391241274803>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (s.f). *Desarrollo en la primera infancia*. UNICEF. <https://www.unicef.org/es/desarrollo-en-la-primera-infancia>
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., & Repo, M. (2023). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*, 65(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>
- García, L., Chiva, I., Moral, A. y Ramos, G. (2016). Fortalezas y debilidades de la mediación escolar desde la perspectiva del alumnado de educación secundaria. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, (28), 203-215. https://doi.org/10.7179/psri_2016.28.15
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V. y Lewis, E. (2022). *Clima organizacional y estilos de liderazgo*:

- un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003>
- Haßler, B., Major, L., Kañez, J. J., McAndrew, P. & Salmon, R. (2016). *Perspectives on technology, resources and learning – Productive classroom practices, effective teacher professional development*. Faculty of Education, University of Cambridge. <https://docs.opendeved.net/lib/5RPDWPCN>
- Hao, S., Yu, D. & Fu, L. (2024). Organizational climate of kindergartens and teacher professional learning: Mediating effect of teachers' collective efficacy and moderating effect of mindfulness in teaching. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1287703>
- Hidalgo, M., Silva, O. y Vásquez, E. (2023). El papel de la mediación en Ecuador como enfoque para la solución de conflictos y la promoción de una cultura de paz. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iespecial.3993>
- Kirby, G., Malone, L., Xue, Y., Douglass, A., Gonzalez, K., Albanese, S., Nguyen, T., Gilliard, R. & Appel, E. (2023). *Measuring leadership in early care and education: The ExCELS measure* (OPRE Report 2023-272). U.S. Department of Health and Human Services. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED673848.pdf>
- Manyari, S., Vargas, J. y Oyola, I. (2023). Recursos digitales favorecen el proceso de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 397-402. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.524>
- Murillo, F. J. y Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>
- Niah, A. (2022). Education Administration Perspective Policy Makers and Educational Institutions. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 1(3), 235-243. <https://felifa.net/index.php/INJOE/article/view/123>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *250 millones de niños sin escolarizar: Lo que debemos saber acerca de los datos recientes de la UNESCO sobre la educación*. <https://www.unesco.org/es/articles/250-millones-de-ninos-sin-escolarizar-lo-que-debemos-saber-acerca-de-los-datos-recientes-de-la>
- Outhwaite, L. & Van Herwegen, J. (2023). Educational apps and learning: Current evidence on design and

- evaluation. *Br J Educ Technol*, 54, 1268-1272. <https://doi.org/10.1111/bjet.13360>
- Padilla, I., Conde, R. y Tovar, T. (2022). Recursos tecnológicos utilizados por profesores universitarios de carreras de ingeniería, en tiempos de virtualidad en Barranquilla (Colombia). *Tecnura*, 26(72), 147-166. <https://doi.org/10.14483/22487638.18277>
- Pedraza-Montaño, Y., Valero-Alvarado, D. M., Salazar-Díaz, M. E., Serrano-Sainz, M. V., Oviedo-Villa, M. G. & Flores-Mendoza, J. B. (2024). Proposal of pedagogical leadership strategies to promote academic performance in preschool students. *International Journal of Human Sciences Research*, 4(14), 1-12. <https://doi.org/10.22533/at.ed.5584142416049>
- Ruiz-Barrón, B. E., Guerrero-Barrios, S., Ramírez-Dueñas, L. K., Méndez-Martínez, S., Ayón-Aguilar, J. y García-Flores, M. A. (2024). Programa de trabajo administrativo del Centro de Investigación Educativa y Formación Docente en Puebla. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 62(6), 1-7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13306718>
- Sime, L. (2021). Alcances para el desarrollo metodológico de la investigación documental. En I. Montes (Coord.), *Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información* (pp. 13-28). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villacorta-Méndez, J., De La Cruz-Arteaga, G., Reyes-Barrios, S. y Herrera-Espinoza, K. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. *CINCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), 45-61. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1221>
- Yunginger, K. (2019). Desarrollo profesional docente, trabajo colaborativo y red escolar: un estudio de caso del Comité de Educadoras de Párvulos de Lo Prado. *Revista Educación Las Américas*, 8, 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8814218>
- Zapata, B. E. y Ceballos, L. (2010). Opinión sobre el rol y perfil del educador para la primera infancia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(2), 1069-1082. <https://www.redalyc.org/pdf/773/77315155021.pdf>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Paniagua-Esquivel, C. y Rojas-Mata, C. (2026). El rol de la coordinación preescolar desde la gestión de la Administración de la Educación. *Revista Gestión de la Educación*, 12(2). <https://doi.org/10.15517/alehjk43>