

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE: GUÁPILES

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración
Educativa

**Diagnóstico del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en tiempos de
transformación digital: percepciones y desafíos institucionales**

Escuela Balsaville, circuito escolar 07 y Dirección Regional de Enseñanza de Guápiles, II
periodo, 2025

Agosto, 2025

Proponente: Lic. María Cecilia Campos Rojas

Pococí, Agosto, 2025

Resumen

Este artículo especializado tiene como objetivo evaluar las percepciones del personal docente y administrativo sobre el liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville, en el contexto de los procesos de transformación digital. La investigación se enmarca en un diseño descriptivo con enfoque cuantitativo y emplea un cuestionario estructurado tipo Likert aplicado a una muestra de 28 participantes seleccionados de manera proporcional. El análisis estadístico descriptivo permitió identificar tendencias en tres dimensiones: comunicación y toma de decisiones, gestión del cambio e innovación digital, y motivación y participación del personal. Los resultados muestran valoraciones mayoritariamente positivas sobre la claridad comunicativa, el reconocimiento y el clima laboral, aunque persisten diferencias entre docentes y administrativos en la percepción de la capacitación, la motivación y la inclusión en decisiones estratégicas. Se concluye que el liderazgo administrativo ha establecido bases sólidas, pero requiere fortalecer la equidad en la participación y la consistencia en la implementación de estrategias digitales.

Palabras claves: liderazgo administrativo, transformación digital, gestión educativa, cultura organizacional, motivación y participación

Abstract

This specialized article aims to assess teachers' and administrative staff's perceptions of school leadership at Escuela Balsaville within the context of digital transformation processes. The research follows a descriptive design with a quantitative approach and applies a structured Likert-scale questionnaire to a proportionally selected sample of 28 participants. Descriptive statistical analysis identified trends across three dimensions: communication and decision-making, change management and digital innovation, and staff motivation and participation. Results indicate generally positive assessments regarding communication clarity, staff recognition, and work climate, although differences remain between teachers and administrative personnel in their perceptions of training, motivation, and inclusion in strategic decisions. It is concluded that administrative leadership has established a solid foundation, but further efforts are required to strengthen equity in participation and consistency in the implementation of digital strategies.

Keywords: administrative leadership, digital transformation, educational management, organizational culture, motivation and participation

¹ María Cecilia Campos Granados, docente de Educación Especial en el área de emocionales, laboro en la Escuela Balsaville. Licenciada en Educación Especial con énfasis en dicha área. Con 15 años de experiencia. Correo: mcamposr82@hotmail.com

Diagnóstico del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en tiempos de transformación digital: percepciones y desafíos institucionales

Esta propuesta de investigación se enmarca en la línea de “Nuevos escenarios de la Gestión Educativa”, la cual busca explorar cómo las instituciones educativas responden a las exigencias contemporáneas mediante nuevas formas de liderazgo, cultura organizacional y gestión institucional. En este contexto, el estudio del liderazgo administrativo en tiempos de transformación digital ha cobrado gran relevancia en la investigación educativa y organizacional contemporánea. Las exigencias impuestas por el avance acelerado de la tecnología, así como por los cambios estructurales derivados de la pandemia por COVID-19, han motivado a numerosos autores a explorar cómo las organizaciones —especialmente las instituciones educativas— responden a estos desafíos desde la perspectiva del liderazgo, la cultura organizacional y la innovación. En ese sentido, se ha generado una base sólida de investigaciones que permiten comprender las competencias requeridas, los obstáculos comunes, y las condiciones institucionales necesarias para una transformación digital efectiva. A continuación, se presentan antecedentes relevantes que fundamentan el presente trabajo.

Escobar et al. (2023), en su artículo titulado *"Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas"*, plantean como objetivo describir los elementos que deben considerarse cuando las empresas adoptan procesos de transformación digital, destacando la importancia de la capacitación de la fuerza laboral. La metodología consistió en una revisión documental y bibliográfica, con un enfoque cualitativo y descriptivo. Los resultados señalan que los procesos de transformación digital requieren la redefinición del modelo de negocio, el desarrollo de habilidades técnicas y cognitivas en los profesionales, así como una cultura de innovación. Concluyen que las instituciones educativas deben reformular sus planes de estudio para responder a las demandas del mercado laboral digital, donde se requieren nuevas competencias y una adaptación continua.

Franco (2022), en su investigación *"El papel del líder, el capital humano y la cultura organizacional en el proceso de transformación digital"*, desarrollada en el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), tuvo como objetivo principal reconocer el rol del liderazgo, el capital humano y la cultura organizacional en la transformación digital de MiPymes colombianas del sector construcción. Utilizó un enfoque mixto con instrumentos cuantitativos (encuestas) y

análisis cualitativo. Entre los hallazgos más relevantes se identifican como barreras comunes la falta de liderazgo con visión digital, una cultura organizacional poco adaptable y un recurso humano con baja capacitación digital. La autora concluye que la transformación digital no se logra únicamente con tecnología, sino mediante un liderazgo estratégico, una cultura institucional orientada al cambio y un equipo humano capacitado y comprometido.

Cardenas et al. (2023), en su estudio *"Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana"*, proponen como objetivo analizar cómo influyen estos tres factores en las instituciones de educación superior (IES). El estudio adopta una metodología de revisión sistémica, con análisis de literatura entre 2017 y 2023. Como resultado, identifican que la transformación digital en las IES depende de un liderazgo institucional participativo, la cooperación entre actores clave y una gobernanza justa y transparente. En sus conclusiones, los autores sostienen que para que una institución educativa pueda implementar efectivamente procesos de transformación digital, debe fomentar una cultura organizacional abierta al cambio y liderazgos capaces de guiar estratégicamente los procesos de innovación.

Páez-Gabriunas et al. (2021), en la obra colectiva *"Transformación digital en las organizaciones"*, presentan un análisis multidisciplinario que busca explicar los fundamentos y desafíos que enfrentan los líderes en los procesos de transformación digital organizacional. Esta publicación se basa en ensayos académicos y estudios de caso de experiencias reales. Los autores identifican que la transformación digital exige liderazgos con alto nivel de alfabetización digital, habilidades éticas, pensamiento estratégico y capacidad para gestionar el cambio en entornos complejos. Concluyen que la transformación digital no es solo tecnológica, sino también cultural y estructural; por lo tanto, requiere una reconfiguración organizativa integral y nuevas competencias de liderazgo para impulsar la innovación sostenida.

Los estudios aquí recopilados aportan insumos clave para el tema de investigación titulado *"Diagnóstico del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en tiempos de transformación digital: percepciones y desafíos institucionales"*. En conjunto, estas investigaciones confirman que la transformación digital no puede lograrse sin un liderazgo visionario, una cultura organizacional abierta al cambio y una gestión del talento humano orientada a la innovación. Asimismo, contextualizan el papel de las instituciones educativas como agentes activos en este proceso de cambio, lo cual permite validar la pertinencia de realizar un diagnóstico institucional sobre las

percepciones del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville, con el fin de identificar retos específicos y proponer mejoras estratégicas en su gestión institucional.

La pregunta que se busca responder en esta investigación es: ¿Cuál es la percepción institucional sobre el liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en el contexto de los procesos de transformación digital, y qué desafíos y oportunidades de mejora se identifican en su gestión educativa?

Los objetivos que guían este estudio son:

Objetivo general

Evaluar las percepciones del personal docente y administrativo sobre las competencias de liderazgo ejercidas por la dirección en contextos de transformación digital, en la Escuela Balsaville del circuito 07 de la Dirección Regional de Educación de Guápiles.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales desafíos institucionales que enfrenta la Escuela Balsaville en la implementación de procesos de transformación digital desde la perspectiva de su liderazgo administrativo

2. Evaluar las percepciones del personal docente y administrativo sobre las competencias de liderazgo ejercidas por la dirección en contextos de transformación digital.

El presente artículo académico aborda la percepción institucional que tienen los actores educativos de la Escuela Balsaville respecto al liderazgo administrativo en el contexto de los procesos de transformación digital. Esta perspectiva resulta clave para comprender cómo las dinámicas de liderazgo inciden en la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios tecnológicos, responder a los desafíos organizativos actuales y fomentar una cultura de innovación educativa. En una época marcada por aceleradas transformaciones digitales, especialmente tras la experiencia global de la pandemia por COVID-19, resulta urgente examinar cómo se ejerce el liderazgo en entornos escolares que requieren cada vez más competencias técnicas, visión estratégica y adaptación al cambio.

En este escenario, el liderazgo administrativo se configura como un factor determinante en la implementación efectiva de procesos de modernización institucional. Los equipos directivos no solo deben gestionar recursos y coordinar funciones, sino también motivar a los actores educativos, promover el uso de tecnologías, y facilitar entornos colaborativos para el aprendizaje y la innovación. Por ello, analizar la percepción de los diferentes sectores de la comunidad educativa —docentes, personal administrativo y eventualmente estudiantes— permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades en la gestión actual, así como los desafíos que enfrentan los líderes escolares en la consolidación de una cultura digital.

El objetivo de esta investigación no se limita a describir prácticas de liderazgo, sino que busca realizar un diagnóstico profundo de las percepciones institucionales sobre su impacto en la transformación digital, evaluando la pertinencia de las estrategias aplicadas, la preparación del personal y la disponibilidad de recursos. Además, se pretende reconocer los factores que limitan o potencian el liderazgo en contextos de cambio, con miras a proponer mejoras concretas que favorezcan la eficiencia, la participación y la sostenibilidad de los procesos innovadores en la gestión educativa.

Los resultados de este artículo académico pueden aportar insumos significativos para fortalecer el papel del liderazgo administrativo como motor del cambio en la Escuela Balsaville. Asimismo, permiten generar recomendaciones orientadas a la toma de decisiones estratégicas, a la capacitación continua del personal y a la creación de condiciones institucionales que favorezcan una transformación digital efectiva, participativa y alineada con los desafíos del siglo XXI.

Metodología

Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, ya que tiene como finalidad principal conocer y caracterizar las percepciones institucionales en torno al liderazgo administrativo ejercido en la Escuela Balsaville, en el contexto actual de transformación digital. Esta investigación se interesa en describir con detalle cómo se manifiestan dichas percepciones, qué prácticas y competencias se atribuyen al liderazgo, y cuáles son los desafíos identificados por los actores educativos en relación con los procesos de innovación tecnológica y

gestión organizacional. En este sentido, la indagación no busca establecer relaciones causales ni correlacionales, sino comprender y detallar una realidad educativa acotada desde la mirada de quienes participan directamente en ella.

Tal como lo afirman Guevara et al. (2020) citado en Valle (2022), “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 171). Esta definición se ajusta plenamente al propósito del estudio, ya que se pretende describir con rigor académico las dinámicas internas de liderazgo que se desarrollan en la institución, así como las actitudes y experiencias del personal en torno al proceso de transformación digital. El abordaje descriptivo permite, por tanto, sistematizar hallazgos relevantes que puedan contribuir a la mejora de la gestión administrativa en escenarios educativos contemporáneos.

Enfoque de investigación

El presente estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por ser secuencial, lógico y ordenado en sus procedimientos. Según Hernández et al. (2014), “el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos ‘brincar’ o eludir pasos. El orden es riguroso” (pp. 4–5). Este enfoque parte de una idea clara y delimitada, desde la cual se derivan objetivos, hipótesis, variables e instrumentos específicos para medir fenómenos sociales con base en datos objetivos y estadísticos.

La elección de este enfoque responde a la necesidad de diagnosticar cuantitativamente las percepciones del personal docente y administrativo de la Escuela Balsaville respecto al liderazgo institucional en un contexto de transformación digital. A través de esta metodología se podrán identificar patrones y relaciones entre variables como la comunicación, la gestión del cambio, la innovación y la motivación laboral, permitiendo formular recomendaciones fundamentadas en resultados medibles y comparables. Además, el enfoque cuantitativo facilitará la representación gráfica de los hallazgos, así como su análisis estadístico con herramientas como Excel, contribuyendo a la objetividad y rigurosidad del estudio.

Sujetos de estudio

La población participante del presente estudio está conformada por un total de 56 personas, distribuidas en 40 docentes y 16 funcionarios administrativos que laboran en la Escuela Balsaville. Esta comunidad educativa se caracteriza por su diversidad profesional y funcional, lo cual enriquece la mirada institucional sobre el liderazgo administrativo en contextos de transformación digital. El rango de edad de los participantes se encuentra entre los 25 y los 55 años, incluyendo tanto hombres como mujeres. Entre las áreas de formación del personal docente se encuentran: Educación Religiosa, Formación Física, Inglés, Formación Tecnológica, así como las disciplinas básicas de Español, Estudios Sociales, Ciencias y Matemáticas. Además, se cuenta con profesionales en áreas de apoyo educativo, tanto para el acompañamiento de aprendizajes como para el apoyo emocional de los estudiantes. En el caso del personal administrativo, se incluyen secretarías, asistentes de dirección y personal docente de nivel preescolar que cumple funciones de coordinación.

Muestra

En primer lugar, el tamaño de muestra para estimar proporciones bajo máxima variabilidad ($p = q = 0,5$), con nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$) y error máximo admisible e , se obtiene con la fórmula de Cochran y su corrección para población finita:

$$n_0 = \frac{Z^2 Pq}{e^2}; n = \frac{n^0}{1 + \frac{n^0 - 1}{N}}$$

Sustituyendo $z^2 = 3,8416$, $pq = 0,25$ y $N = 56$ resulta $n_0 = \frac{0,9604}{e^2}$. Dado que en poblaciones pequeñas un error del 5 % exigiría una muestra prácticamente censal ($n \approx 49$), se adopta un error razonable para diagnóstico institucional en contextos educativos de tamaño reducido.

Con $e = 0,13$ (13%), se obtiene $n_0 \approx \frac{0,9604}{0,0169} = 56,8$ y aplicando la corrección por población finita, $n \approx \frac{56,8}{1 + \frac{56,8}{56}} = \frac{56,8}{1,9964} \approx 28,5$. Por tanto, un tamaño muestral operativo de $n=28$ satisface el diseño con $z = 1,96$, $p = q = 0,5$, $e \approx 13\%$ y corrección por población finita. La asignación proporcional por estratos es coherente con la estructura poblacional: docente

$= 40 / 56 \times 28 \approx 20$; administrativos $= 16 / 56 \times 28 \approx 8$, exactamente la distribución

aplicada (20 y 8).

En segundo lugar, corresponde justificar explícitamente el tipo de muestreo y sus alcances. En términos de validez metodológica, Hernández, Fernández y Baptista (2014) distinguen entre muestreos probabilísticos y no probabilísticos y señalan que, en estudios de alcance descriptivo, puede emplearse muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional cuando existen restricciones de acceso, tiempo o tamaño de la población; en estos casos, el énfasis recae en caracterizar a los participantes disponibles y transparentar las limitaciones para la generalización, siempre que se definan con claridad los criterios de inclusión, el marco poblacional y los parámetros estadísticos declarados (nivel de confianza y error). En consecuencia, la estrategia seguida —muestra intencional de 28 participantes proporcional a los estratos funcionales— es consistente con un diseño descriptivo orientado al diagnóstico institucional, siempre que se expliciten sus límites inferenciales (Hernández et al., 2014).

Para efectos del presente estudio, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad directa a los participantes y a su vinculación activa con los procesos de gestión educativa institucional. La muestra quedó conformada por 20 docentes y 8 funcionarios administrativos, seleccionados intencionalmente para representar la diversidad funcional y académica presente en la institución. Esta estrategia de muestreo permitió aplicar los instrumentos de recolección de datos de forma eficaz y oportuna, con el objetivo de obtener una caracterización precisa de las percepciones sobre el liderazgo administrativo en el marco de la transformación digital.

Instrumentos/Materiales

El instrumento principal será un cuestionario estructurado con ítems cerrados de opción múltiple, diseñado bajo el modelo de escala de Likert, en donde “el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo” (Matas, 2018, p. 39). Esta técnica es ampliamente reconocida en las ciencias sociales por su capacidad de medir percepciones subjetivas de forma ordenada y cuantificable. Además, el cuestionario es considerado en sí mismo un instrumento técnico, ya que según Meneses (2017), “el cuestionario es la técnica o instrumento empleado, la metodología de encuestas es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración” (p. 9).

Análisis de la información

Los datos recolectados serán procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para identificar los patrones predominantes. El análisis se realizará con apoyo de programas como Microsoft Excel con el objetivo de representar gráficamente los resultados y facilitar su interpretación.

Consideraciones éticas

El estudio observará los principios éticos fundamentales en investigación educativa. Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes, así como su participación voluntaria mediante el consentimiento informado. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para fines académicos y en ningún momento se revelará información que permita la identificación individual de los encuestados.

Análisis de resultados

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario al personal docente y administrativo de la Escuela Balsaville. La información recabada se organiza en torno a las dimensiones definidas en el instrumento, lo que permite observar de manera integral las percepciones institucionales sobre el liderazgo administrativo en el contexto de la transformación digital. La interpretación de los datos se centra en identificar tendencias y patrones que revelen fortalezas y áreas de mejora en aspectos clave como la comunicación, la gestión del cambio, la innovación digital, la motivación y la participación del personal. Este análisis constituye una base sólida para comprender cómo el liderazgo influye en la adaptación de la institución a los retos tecnológicos y organizativos actuales, y orienta la formulación de estrategias que potencien una gestión educativa más efectiva y alineada con las demandas del entorno contemporáneo.

Tabla 1.

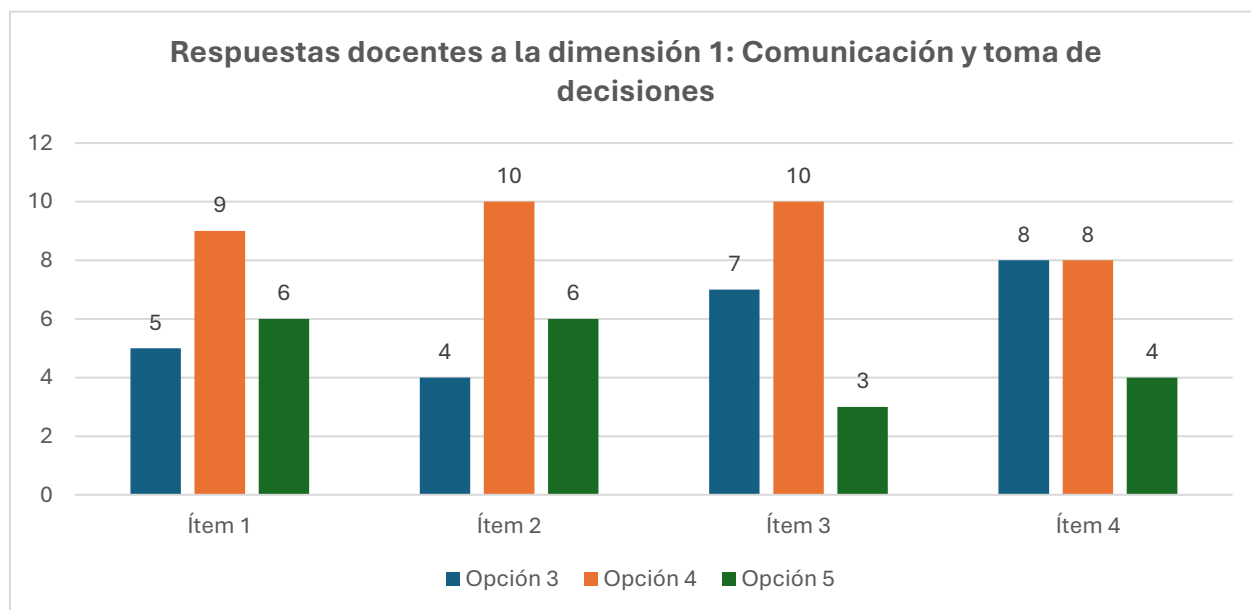
Frecuencias absolutas de respuestas por ítem en la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones (Docentes)

Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 1: La administración comunica con claridad los objetivos institucionales.	5	9	6		20
Ítem 2: Las decisiones administrativas se comunican oportunamente.	4	10	6		20
Ítem 3: Existe apertura al diálogo y a la retroalimentación entre líderes y personal.	7	10	3		20
Ítem 4: Me siento incluido(a) en los procesos de toma de decisiones relevantes para mi labor.	8	8	4		20

Nota: Los datos corresponden a las respuestas emitidas por 20 docentes de la Escuela Balsaville en el marco del estudio sobre liderazgo administrativo y transformación digital. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Figura 1

Respuestas de los docentes a la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones.



Nota: El gráfico muestra la distribución de frecuencias absolutas para las opciones de respuesta 3, 4 y 5 en cada ítem de la dimensión, según las percepciones de 20 docentes de la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Los resultados de la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones, obtenidos de los 20 docentes encuestados, evidencian una valoración mayoritariamente positiva de la gestión administrativa. En particular, los ítems 1 y 2, que indagan sobre la claridad en la comunicación de los objetivos institucionales y la oportunidad de las decisiones administrativas, concentran las respuestas en la opción 4 de la escala de Likert, lo que sugiere que la mayoría percibe estos aspectos como adecuados. No obstante, la presencia de respuestas en la opción 3 en ambos ítems indica que no todos los docentes experimentan de manera uniforme esa claridad y oportunidad, lo que apunta a la existencia de brechas comunicativas dentro de la institución.

En el ítem 3, relacionado con la apertura al diálogo y la retroalimentación, la dispersión de respuestas entre las opciones 3 y 4 refleja experiencias diversas entre los participantes. Este hallazgo es relevante porque se vincula con el objetivo específico 1, que busca evaluar las percepciones sobre las competencias de liderazgo ejercidas en el contexto de la transformación digital. Según Llacuna y Pujol (2020), la comunicación organizacional efectiva no solo depende

de transmitir información, sino también de generar canales bidireccionales que fortalezcan la confianza y la participación. La dispersión encontrada sugiere que este componente de la comunicación aún no está plenamente consolidado en la Escuela Balsaville.

En el ítem 4, referido a la inclusión en los procesos de toma de decisiones relevantes, se observa un balance entre las opciones 3 y 4, lo cual denota que existe cierta percepción de participación, aunque no de forma generalizada. Desde la perspectiva del liderazgo administrativo, este resultado plantea un desafío importante: avanzar hacia prácticas más participativas que integren de manera equitativa a todo el cuerpo docente. Hernández et al. (2014) señalan que, en investigaciones de carácter descriptivo, estos hallazgos permiten caracterizar percepciones diferenciadas que, aunque positivas en términos generales, ponen en evidencia áreas susceptibles de mejora.

La lectura conjunta de la tabla y la figura muestra que los docentes reconocen avances en la comunicación y en la toma de decisiones, pero también manifiestan la necesidad de mayor consistencia, inclusión y transparencia en estos procesos. Estos hallazgos no constituyen todavía conclusiones definitivas, sino más bien evidencias preliminares que alimentan la discusión posterior, en la cual se contrastarán con las preguntas de investigación y con los antecedentes sobre liderazgo y cultura organizacional en tiempos de transformación digital.

Tabla 3

Frecuencias absolutas de respuestas por ítem en la Dimensión 2: Gestión del cambio e innovación digital (Docentes)

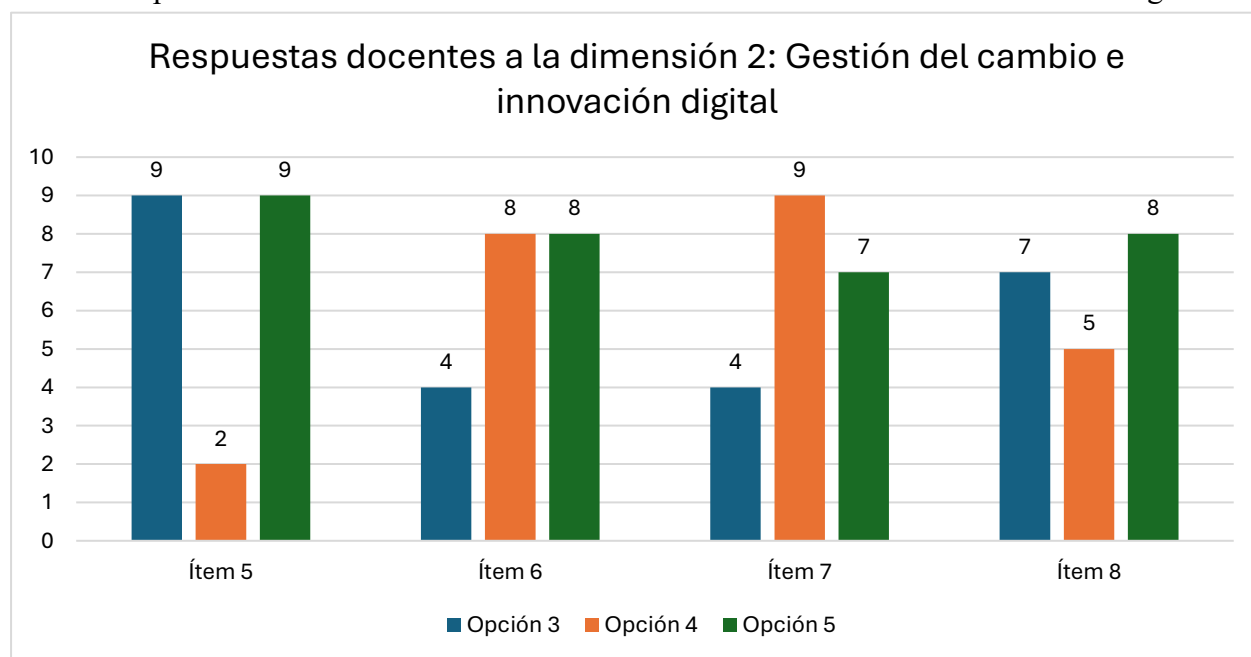
Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 5: El liderazgo promueve el uso de herramientas digitales en la gestión educativa.	9	2	9		20

Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 6: Se capacita al personal para afrontar los cambios tecnológicos e institucionales.	4	8	8		20
Ítem 7: El equipo administrativo lidera con actitud positiva los procesos de innovación institucional.	4	9	7		20
Ítem 8: La escuela cuenta con una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua.	7	5	8		20

Nota: Los datos corresponden a las respuestas emitidas por 20 docentes de la Escuela Balsaville en el marco del estudio sobre liderazgo administrativo y transformación digital. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Figura 3

Respuestas de los docentes a la Dimensión 2: Gestión del cambio e innovación digital.



Nota: El gráfico presenta la distribución de frecuencias absolutas para las opciones de respuesta 3, 4 y 5 en cada ítem de la dimensión, según las percepciones de 20 docentes de la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Los resultados de la Dimensión 2, referida a la gestión del cambio e innovación digital, permiten comprender de qué manera los docentes perciben el liderazgo administrativo frente a los desafíos tecnológicos de la institución. En el ítem 5, relativo a la promoción del uso de herramientas digitales, las respuestas se polarizan entre las opciones 3 y 5, lo cual refleja un escenario de percepciones heterogéneas: mientras un sector reconoce un liderazgo activo, otro lo considera insuficiente. Este hallazgo se vincula directamente con el objetivo específico 2, ya que pone en evidencia la ausencia de una práctica estandarizada en el impulso de la digitalización, lo que limita la consolidación de una cultura tecnológica uniforme en la Escuela Balsaville.

En el ítem 6, centrado en la capacitación para afrontar cambios institucionales y tecnológicos, la mayoría de respuestas se concentran en las opciones 4 y 5, lo que sugiere que existen esfuerzos de formación que son valorados positivamente. Sin embargo, la dispersión de

percepciones indica que estas acciones no alcanzan a todos los docentes con la misma intensidad, lo cual confirma lo planteado por Escobar et al. (2023), quienes advierten que la transformación digital requiere una formación sistemática y continua para que el personal pueda adaptarse de manera homogénea a las innovaciones. La falta de uniformidad en la percepción revela un desafío importante: institucionalizar programas de capacitación más consistentes.

En el ítem 7, que valora la actitud del equipo administrativo hacia la innovación, los resultados son mayoritariamente positivos (opciones 4 y 5), aunque con un grupo que mantiene posturas intermedias (opción 3). Este comportamiento sugiere que el liderazgo es percibido como favorable y con disposición al cambio, pero todavía con limitaciones en su alcance. Tal situación coincide con lo señalado por Páez-Gabriunas et al. (2021), quienes destacan que el liderazgo en procesos de transformación digital debe combinar visión estratégica con capacidad de motivar a toda la comunidad educativa.

El ítem 8, relativo a la cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua, muestra un panorama positivo en general, aunque con un porcentaje de docentes que no la perciben consolidada. Este hallazgo es crucial porque la cultura institucional constituye el marco que da sostenibilidad a los procesos de innovación (Franco, 2022). El hecho de que exista un grupo que no reconoce plenamente esa apertura indica que la escuela aún se encuentra en una fase de transición cultural hacia la digitalización.

La Tabla 3 y la Figura 3 revelan que los docentes reconocen avances significativos en materia de liderazgo e innovación, pero también identifican desafíos críticos en la coherencia de las prácticas digitales, la sistematicidad de la capacitación y la consolidación cultural de la transformación digital. Estos hallazgos constituyen insumos clave para la discusión, pues permiten articular las percepciones con los retos institucionales en línea con el objetivo específico 2 y las preguntas generadoras de la investigación.

Tabla 5

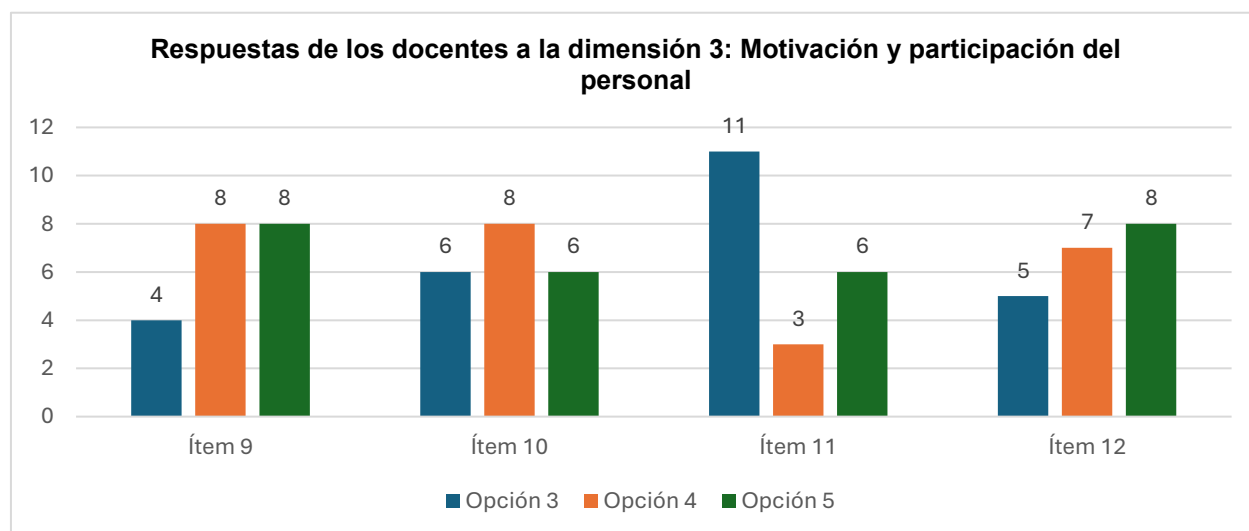
Respuestas de los docentes a la dimensión 3: *Motivación y participación del personal*

Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 9: El liderazgo administrativo reconoce los logros del personal.	4	8	8		20
Ítem 10: Me siento motivado(a) para contribuir activamente a las iniciativas de cambio institucional.	6	8	6		20
Ítem 11: Se fomenta la participación activa del personal en los proyectos institucionales.	11	3	6		20
Ítem 12: El ambiente laboral es positivo y favorece la colaboración.	5	7	8		20

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal docente en el marco del estudio sobre liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025).

Figura 5

Respuestas de los docentes a la dimensión 3: *Motivación y participación del personal*



Nota: El gráfico muestra la distribución de las respuestas de los docentes en relación con la motivación laboral, el reconocimiento de logros y la participación en iniciativas y proyectos institucionales, evaluadas en una escala de Likert (3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). **Fuente:** Elaboración propia (2025).

Los resultados de la Dimensión 3: Motivación y participación del personal ofrecen información relevante sobre el clima laboral y el compromiso docente en la Escuela Balsaville. En el ítem 9, relativo al reconocimiento de logros por parte del liderazgo administrativo, la mayoría de las respuestas se concentran en las opciones 4 y 5, lo que refleja que los docentes perciben prácticas positivas en este aspecto. Sin embargo, la existencia de un grupo que se ubica en la opción 3 indica que el reconocimiento no es percibido de forma uniforme, lo que puede afectar la consolidación de un clima organizacional cohesionado. Como señala Naranjo (2009), la motivación intrínseca en contextos educativos depende en gran medida de la percepción de valoración y reconocimiento por parte de las autoridades.

En el ítem 10, vinculado a la motivación para contribuir a iniciativas de cambio institucional, la distribución equilibrada entre las tres opciones de respuesta muestra que no todos los docentes se sienten igualmente estimulados para participar en procesos de innovación. Este hallazgo resulta especialmente relevante para el objetivo específico 3, que busca proponer estrategias de fortalecimiento del liderazgo. La dispersión de percepciones evidencia que el liderazgo administrativo debe implementar mecanismos más claros y consistentes para alinear la

motivación del personal con los procesos de transformación digital.

El ítem 11, que indaga sobre la participación activa en proyectos institucionales, presenta la mayor proporción de respuestas en la opción 3 (11 de 20), lo que evidencia un nivel considerable de neutralidad o de falta de implicación plena. Este resultado es significativo porque la participación docente en proyectos es un factor clave para la innovación educativa. De acuerdo con Wolfgang y Márquez (2014), la gestión del cambio en organizaciones educativas requiere no solo la disposición de las autoridades, sino también la participación activa y corresponsable de los actores clave, entre ellos el profesorado.

En el ítem 12, relacionado con la percepción del ambiente laboral como positivo y colaborativo, las respuestas se concentran en las opciones 4 y 5, aunque con una proporción intermedia en la opción 3. Esto sugiere que, si bien el clima institucional es valorado como favorable, todavía existen experiencias heterogéneas que deben ser atendidas para garantizar cohesión. En este sentido, Llacuna y Pujol (2020) destacan que la comunicación y el clima organizacional inciden directamente en la motivación laboral y en la disposición para asumir cambios tecnológicos y organizativos.

Los datos de la Tabla 5 y la Figura 5 evidencian que los docentes reconocen prácticas de liderazgo administrativo que promueven motivación y colaboración, aunque con márgenes de mejora en el reconocimiento de logros, en la estimulación de la participación activa y en la consolidación de un ambiente laboral homogéneamente positivo. Estos hallazgos aportan insumos fundamentales para diseñar estrategias de fortalecimiento del liderazgo, tales como programas sistemáticos de reconocimiento, espacios de participación más inclusivos y dinámicas que refuercen el sentido de pertenencia docente frente a los procesos de transformación digital.

Discusión

La pregunta de investigación planteada sobre la percepción institucional del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en el marco de la transformación digital encuentra respuesta en hallazgos que, en términos generales, muestran una valoración positiva de la gestión directiva, aunque con matices importantes entre docentes y personal administrativo. En relación con el objetivo general, los resultados permiten evidenciar que el liderazgo es reconocido por su claridad

comunicativa y por la disposición al diálogo, aunque persisten percepciones intermedias que reflejan que la experiencia no es completamente homogénea para toda la comunidad educativa.

En correspondencia con el objetivo específico 1, orientado a identificar los desafíos institucionales de la transformación digital, los datos revelan que, si bien existen esfuerzos en la promoción de herramientas tecnológicas y en la capacitación del personal, estos procesos no son percibidos con igual intensidad por todos los participantes. A diferencia de lo esperado, los docentes tienden a valorar con mayor positividad estas acciones, mientras que los administrativos manifiestan percepciones más equilibradas entre opciones neutras y altas. Este contraste evidencia un reto en la estandarización de prácticas y en la consolidación de una cultura digital compartida.

En cuanto al objetivo específico 2, que busca evaluar las percepciones sobre las competencias de liderazgo, se observa que ambos grupos reconocen la importancia del reconocimiento y la motivación para la participación institucional, aunque con diferencias significativas. Los docentes destacan la motivación y el clima laboral como factores favorables, mientras que los administrativos expresan niveles más moderados de satisfacción. Esta divergencia permite contrastar la teoría que subraya la corresponsabilidad en los procesos de cambio con la realidad institucional, en la que el involucramiento aún no se distribuye de manera uniforme.

De esta forma, la discusión confirma que el liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville es valorado positivamente, pero también muestra que las percepciones diferenciadas entre docentes y administrativos plantean desafíos vinculados a la equidad en la comunicación, la capacitación y la participación activa. Estos contrastes, puestos en diálogo con la pregunta problema y los objetivos de la investigación, ponen de relieve que la gestión educativa enfrenta tanto oportunidades de mejora como la necesidad de implementar estrategias que garanticen un impacto homogéneo en toda la comunidad escolar en el marco de la transformación digital.

Conclusiones

Los resultados evidencian que tanto docentes como administrativos perciben de manera positiva el liderazgo administrativo de la Escuela Balsaville en lo referente a la comunicación de objetivos, la oportunidad en la transmisión de decisiones y la apertura al diálogo. Sin embargo, se constata la necesidad de reforzar los mecanismos de inclusión en la toma de decisiones, debido a

la presencia de percepciones intermedias que indican una participación no siempre homogénea en los procesos estratégicos.

El análisis de la gestión del cambio y la innovación digital muestra que la promoción del uso de herramientas tecnológicas y los procesos de capacitación son reconocidos como positivos, aunque no de manera uniforme. La dispersión de respuestas entre posiciones neutras y altas confirma que las iniciativas implementadas no alcanzan con la misma intensidad a todo el personal, lo que constituye un desafío institucional en la estandarización de prácticas digitales y en la consolidación de una cultura organizacional orientada al cambio.

En lo relativo a la motivación y participación del personal, se identificó que los docentes manifiestan un mayor reconocimiento y motivación para involucrarse en iniciativas institucionales, mientras que los administrativos muestran percepciones más moderadas. Esta diferencia evidencia la necesidad de implementar estrategias sistemáticas de reconocimiento, fortalecer el sentido de pertenencia y promover espacios de participación activa que integren de manera equitativa a ambos grupos en los procesos de transformación digital.

Recomendaciones

Desde el enfoque descriptivo de esta investigación, se recomienda al Ministerio de Educación Pública fortalecer las políticas y lineamientos nacionales relacionados con la gestión del cambio y la innovación digital en los centros educativos. Los hallazgos muestran que, aunque existen esfuerzos en capacitación y uso de herramientas tecnológicas, no todos los funcionarios perciben estas acciones de manera uniforme. Por ello, sería pertinente que el MEP diseñe programas de formación continua diferenciados para docentes y administrativos, con énfasis en liderazgo digital, comunicación efectiva y cultura de la innovación. Estos programas deberían incluir evaluaciones periódicas para ajustar contenidos y estrategias, garantizando que las prácticas exitosas sean replicadas y que las brechas de implementación entre diferentes actores institucionales se reduzcan significativamente.

A nivel de la Dirección de la Escuela Balsaville, se sugiere implementar un plan estratégico interno de liderazgo participativo que integre acciones de comunicación, inclusión en la toma de decisiones y reconocimiento del personal. El carácter descriptivo de este estudio permitió

identificar que, si bien la mayoría valora positivamente la gestión actual, persisten áreas de mejora en la homogeneidad de las percepciones. En consecuencia, la dirección podría establecer espacios regulares de retroalimentación bidireccional, reforzar los mecanismos para la participación de todos en decisiones relevantes y consolidar un sistema de reconocimiento público y formal. Esto favorecería un clima organizacional más cohesionado, incrementaría la motivación y fortalecería la adaptación institucional frente a los retos de la transformación digital.

Referencias

- Cardenas, H., Rubiano, S., & Cabra, L. (2023). Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana. Una revisión sistémica. *Miradas*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.22517/25393812.25468>
- Escobar, H. E., Mendoza, E., Cedeño, B., & Calero, M. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 9.
- Franco, A. (2022). *El papel del líder, el capital humano y la cultura organizacional en el proceso de* [Colegio de Estudios Superiores de Administración]. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4535/MBA_1143846998_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Gallegos, C., Mejía, A., & Paredes, Y. (2016). *¿Cómo investigamos? ¿Cómo enseñamos a investigar? Vol. IV*. Universidad Nacional de México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill Education.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2020). *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España. https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20685%20-%20La%20comunicacion%20en%20las%20organizaciones.pdf
- Luna, A., Laca, F., & Cedillo, L. (2012). Toma de decisiones, estilod de comunicación en el conflicto y comunicación familiar en adolescentes bachilleres. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(2), 295-311.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), Article 1.

- Meneses, J. (2017). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://tinyurl.com/22hdrwhu>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Pearson Educación. <https://bit.ly/3yaULFm>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., & Rivera Virgüez, L. (Eds.). (2021). *Transformación digital en las organizaciones*. Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>
- Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Wolfgang, D., & Márquez, H. (2014). *Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial*. CONGOPE. <https://www.metaaccion.com/images/descargas/Guia-gestion-cambio-organizacional-y-territorial-Vol-1.pdf>

Anexo 1º

Instrumentos Aplicados

Cuestionario para docentes y administrativos

Título: Percepciones sobre el liderazgo administrativo en contextos de transformación digital

I. Datos generales (opcional y anónimo)

Rol en la institución: ☐ Docente ☐ Administrativo

II. Escala de valoración

(1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo)

Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La administración comunica con claridad los objetivos institucionales.					
2	Las decisiones administrativas se comunican oportunamente.					
3	Existe apertura al diálogo y a la retroalimentación entre líderes y personal.					
4	Me siento incluido(a) en los procesos de toma de decisiones					

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
	relevantes para mi labor.					

Dimensión 2: Gestión del cambio e innovación digital

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
5	El liderazgo promueve el uso de herramientas digitales en la gestión educativa.					
6	Se capacita al personal para afrontar los cambios tecnológicos e institucionales.					
7	El equipo administrativo lidera con actitud positiva los procesos de innovación institucional.					
8	La escuela cuenta con una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua.					

Dimensión 3: Motivación y participación del personal

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
9	El liderazgo administrativo reconoce los logros del personal.					
10	Me siento motivado(a) para contribuir activamente a las iniciativas de cambio institucional.					
11	Se fomenta la participación activa del personal en los proyectos institucionales.					
12	El ambiente laboral es positivo y favorece la colaboración.					

Anexo 2º

Figuras

Tabla 2

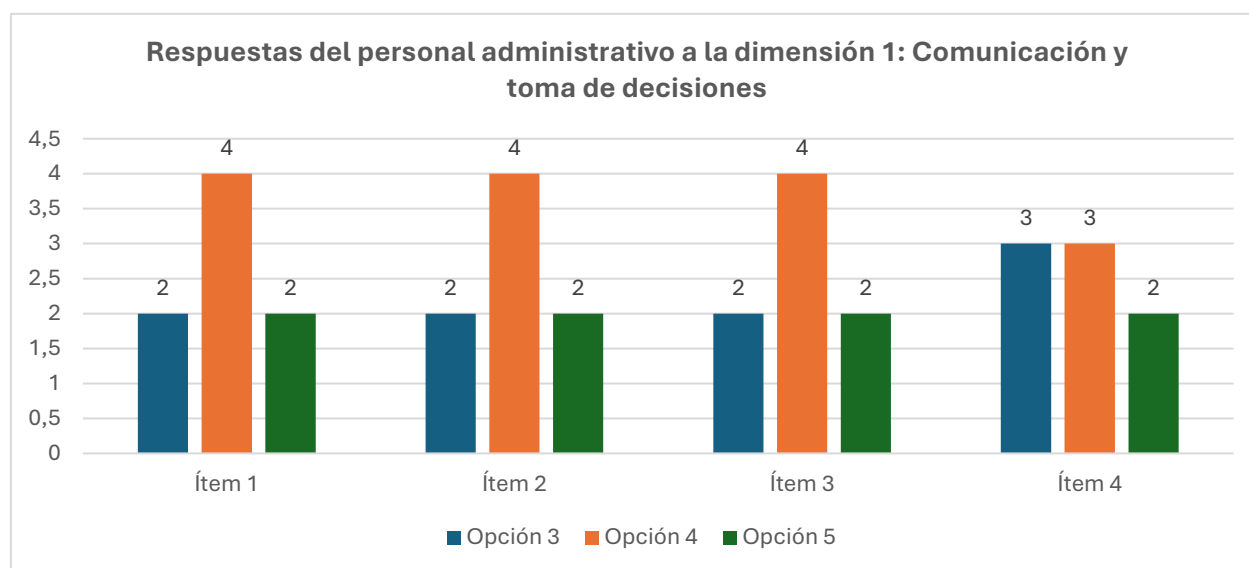
Frecuencias absolutas de respuestas por ítem en la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones (Administrativos)

Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Total
Ítem 1: La administración comunica con claridad los objetivos institucionales.	2	4	2	8
Ítem 2: Las decisiones administrativas se comunican oportunamente.	2	4	2	8
Ítem 3: Existe apertura al diálogo y a la retroalimentación entre líderes y personal.	2	4	2	8
Ítem 4: Me siento incluido(a) en los procesos de toma de decisiones relevantes para mi labor.	3	3	2	8

Nota: Los datos corresponden a las respuestas emitidas por 8 funcionarios administrativos de la Escuela Balsaville en el marco del estudio sobre liderazgo administrativo y transformación digital. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Figura 2

Respuestas del personal administrativo a la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones.



Nota: El gráfico presenta la distribución de frecuencias absolutas para las opciones de respuesta 3, 4 y 5 en cada ítem de la dimensión, según las percepciones de 8 funcionarios administrativos de la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Los resultados del personal administrativo en la Dimensión 1: Comunicación y toma de decisiones muestran una tendencia general positiva, aunque con matices que revelan experiencias diferenciadas en comparación con los docentes. En los ítems 1 y 2, vinculados con la claridad y oportunidad en la comunicación administrativa, la opción 4 concentra la mayoría de respuestas, lo cual sugiere que, en términos generales, la información es transmitida de forma aceptable. Sin embargo, la presencia reiterada de la opción 3 indica que no todo el personal administrativo percibe estos procesos con el mismo nivel de satisfacción, lo que plantea la existencia de brechas comunicativas internas.

En el ítem 3, relacionado con la apertura al diálogo y la retroalimentación, el predominio de la opción 4 refleja que los administrativos reconocen espacios de interacción con la dirección. No obstante, la coexistencia con respuestas en la opción 3 evidencia que estos espacios podrían resultar insuficientes o poco sistemáticos. Esto es relevante para el objetivo específico 1, que busca evaluar las percepciones sobre las competencias de liderazgo en la Escuela Balsaville, ya que, como

señalan Luna, Laca y Cedillo (2012), la comunicación efectiva en contextos organizacionales no solo implica informar, sino también generar confianza mediante dinámicas bidireccionales de retroalimentación.

En el ítem 4, referido a la inclusión en procesos de toma de decisiones relevantes, las respuestas se distribuyen entre las opciones 3 y 4, con una presencia menor de la opción 5. Este patrón sugiere que los administrativos reconocen ciertos espacios de participación, aunque no los consideran plenamente satisfactorios. En relación con las preguntas generadoras de la investigación, este hallazgo resulta significativo, pues la percepción de exclusión parcial limita el sentido de corresponsabilidad institucional en procesos de transformación digital. De acuerdo con Cárdenas, Rubiano y Cabra (2023), la gobernanza participativa es condición esencial para que el liderazgo pueda sostener cambios organizacionales en escenarios de innovación tecnológica.

En conjunto, los hallazgos de la Tabla 2 y Figura 2 evidencian que, aunque el personal administrativo valora positivamente la comunicación y la toma de decisiones, la dispersión en las respuestas revela un reto institucional: garantizar que los procesos sean consistentes y percibidos como equitativos por todos los miembros de este grupo. Estos datos aportan elementos clave para la discusión posterior, en la cual se contrastarán con los antecedentes sobre liderazgo participativo y cultura organizacional en contextos de transformación digital.

Tabla 4

Frecuencia de respuestas del personal administrativo en la Dimensión 2: Gestión del cambio e innovación digital.

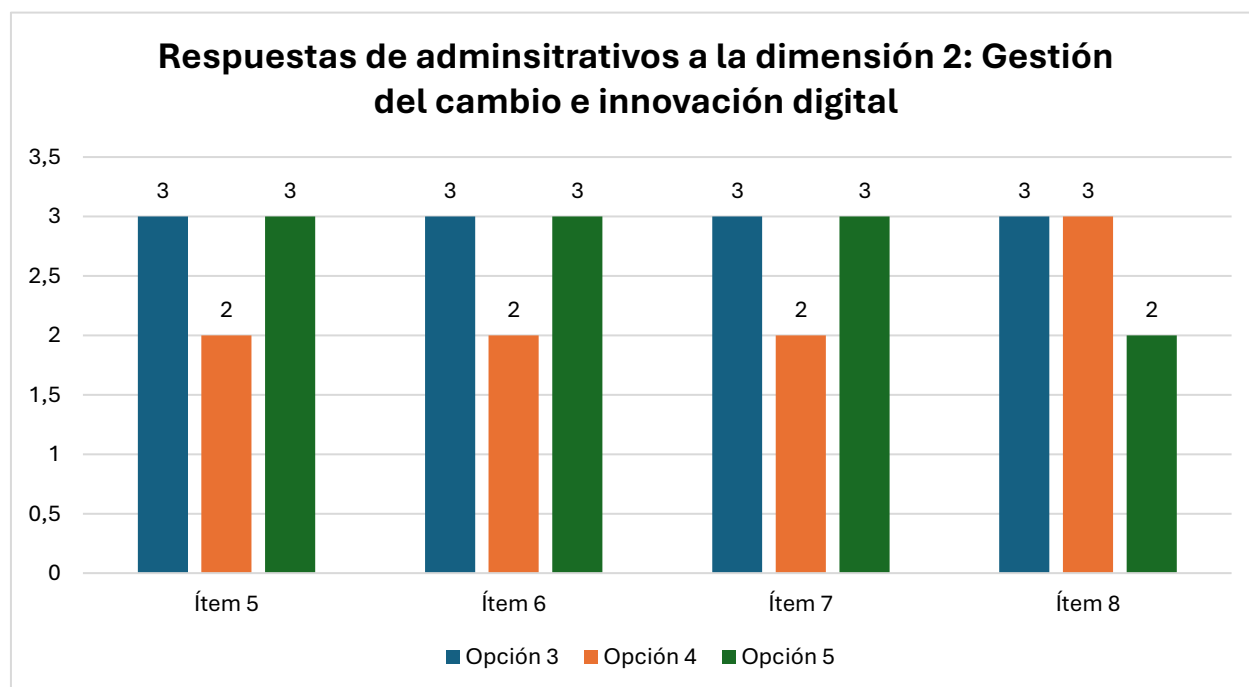
Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 5: El liderazgo promueve el uso de herramientas digitales	3	2	3		8

en la gestión educativa.				
Ítem 6: Se capacita al personal para afrontar los cambios tecnológicos e institucionales.	3	2	3	8
Ítem 7: El equipo administrativo lidera con actitud positiva los procesos de innovación institucional.	3	2	3	8
Ítem 8: La escuela cuenta con una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua.	3	3	2	8

Nota: La tabla presenta la distribución de frecuencias absolutas para las opciones 3, 4 y 5 en cada ítem de la dimensión, según las percepciones de 8 funcionarios administrativos de la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Figura 4

Respuestas del personal administrativo a la Dimensión 2: Gestión del cambio e innovación digital.



Nota: El gráfico muestra la distribución de respuestas de los 8 funcionarios administrativos de la Escuela Balsaville en los ítems relacionados con la gestión del cambio e innovación digital, según las opciones 3, 4 y 5 de la escala Likert. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Los resultados de la Dimensión 2 en el grupo administrativo muestran un patrón más disperso que en el caso de los docentes. En los ítems 5, 6 y 7, vinculados con la promoción de herramientas digitales, la capacitación tecnológica y la actitud hacia la innovación, las respuestas se distribuyen de forma casi equilibrada entre las opciones 3 y 5, con menor representación en la opción 4. Este comportamiento indica que las percepciones no son homogéneas: mientras algunos administrativos valoran de manera positiva el liderazgo en estos aspectos, otros permanecen en posiciones neutrales, lo que refleja incertidumbre o falta de experiencia uniforme en los procesos de cambio.

El ítem 6, relativo a la capacitación, resulta especialmente relevante, ya que la dispersión observada confirma que la formación no es percibida de manera consistente. Escobar et al. (2023) subrayan que la transformación digital exige un proceso sostenido de capacitación para garantizar

que todos los colaboradores puedan apropiarse de las innovaciones. El hecho de que un número considerable de administrativos se ubique en la opción 3 sugiere que, si bien existen esfuerzos formativos, estos no han sido suficientes o no han llegado con la misma intensidad a todo el personal de apoyo.

En el ítem 8, relacionado con la cultura organizacional abierta al cambio, la distribución equilibrada entre las opciones 3 y 4 con baja frecuencia en la opción 5 muestra que, para el personal administrativo, la institución todavía no proyecta una cultura plenamente orientada a la innovación. Este hallazgo se vincula directamente con el objetivo específico 2, que busca identificar desafíos institucionales en la transformación digital, pues evidencia que la percepción de los administrativos no alcanza un consenso claro en torno a la adaptabilidad y mejora continua como rasgos consolidados de la organización.

Los hallazgos de la Tabla 4 y la Figura 4 sugieren que, aunque los administrativos reconocen parcialmente los esfuerzos de liderazgo en innovación y cambio, su percepción es más moderada y heterogénea que la del personal docente. Esta diferencia puede interpretarse como un reto institucional en términos de equidad y coherencia en la implementación de estrategias de transformación digital. De acuerdo con Cárdenas, Rubiano y Cabra (2023), la gobernanza participativa y la consistencia del liderazgo son condiciones indispensables para que la innovación sea percibida y vivida por todos los actores institucionales de manera uniforme.

Tabla 6

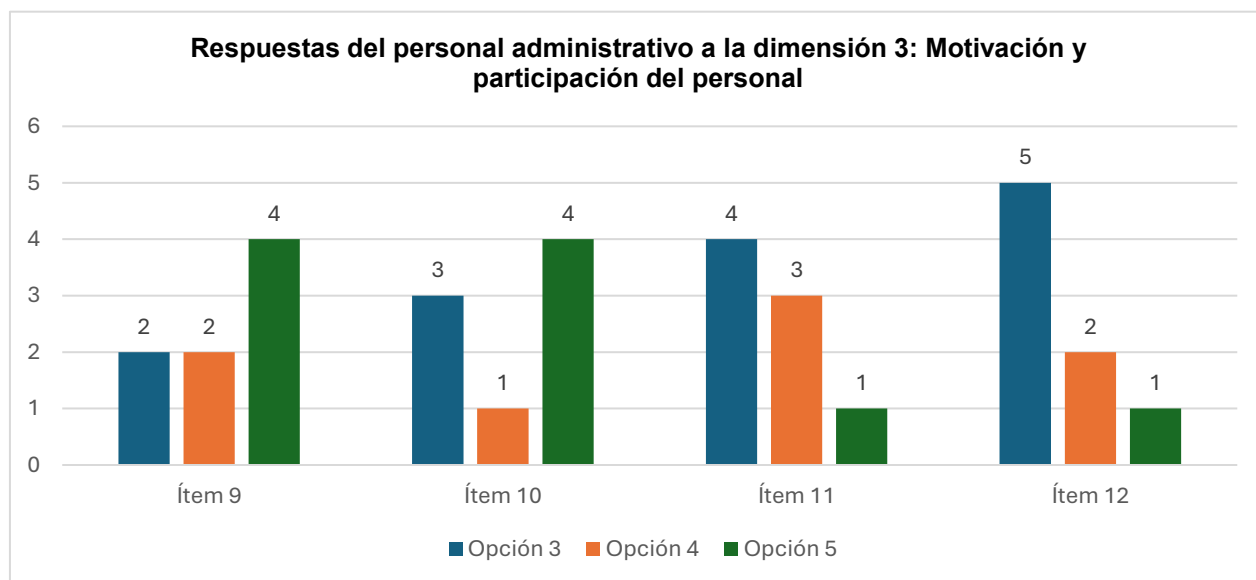
Respuestas del personal administrativo a la dimensión 3: Motivación y participación del personal

Ítem	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción	Total
Ítem 9: El liderazgo administrativo reconoce los logros del personal.	2	2	4		8
Ítem 10: Me siento motivado(a) para contribuir activamente a las iniciativas de cambio institucional.	3	1	4		8
Ítem 11: Se fomenta la participación activa del personal en los proyectos institucionales.	4	3	1		8
Ítem 12: El ambiente laboral es positivo y favorece la colaboración.	5	2	1		8

Nota. La tabla presenta la distribución de frecuencias absolutas correspondientes a las respuestas del personal administrativo en los ítems de la dimensión 3, de acuerdo con las opciones de la escala de Likert (3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). **Fuente:** Elaboración propia (2025).

Figura 6

Respuestas del personal administrativo a la Dimensión 3: Motivación y participación del personal.



Nota. El gráfico presenta la distribución de frecuencias absolutas de las opciones de respuesta 3, 4 y 5 de la escala Likert para cada ítem de la dimensión, según las percepciones de 8 funcionarios administrativos de la Escuela Balsaville. **Fuente:** Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en la investigación.

Los resultados de la Dimensión 3: Motivación y participación del personal en el grupo administrativo revelan percepciones heterogéneas que contrastan con las de los docentes. En el ítem 9, referido al reconocimiento de logros por parte del liderazgo administrativo, las respuestas se reparten entre las opciones 4 y 5, lo que refleja una valoración positiva. Sin embargo, la presencia de respuestas en la opción 3 indica que el reconocimiento no es percibido como sistemático por todos los administrativos. Tal situación coincide con lo planteado por Naranjo (2009), quien subraya que el reconocimiento sostenido es un factor esencial para la motivación laboral y el sentido de pertenencia.

En el ítem 10, relativo a la motivación para contribuir en iniciativas de cambio institucional, las respuestas se polarizan entre las opciones 3 y 5, con baja representación en la opción 4. Esto refleja un escenario dual: mientras algunos administrativos se sienten altamente motivados, otros manifiestan neutralidad, lo que evidencia un déficit de homogeneidad en la motivación. Esta dispersión sugiere que la comunicación de objetivos y el acompañamiento de la dirección no están

siendo percibidos con la misma claridad por todos los funcionarios. En términos del objetivo específico 3, este hallazgo resulta relevante, pues señala un área donde el liderazgo debe implementar estrategias diferenciadas para incrementar la implicación activa de todo el personal.

El ítem 11, que indaga sobre la participación en proyectos institucionales, concentra la mayoría de respuestas en la opción 3, lo que sugiere un nivel limitado de implicación. Aunque algunos administrativos manifiestan estar de acuerdo con esta participación, el predominio de posturas neutrales evidencia una falta de compromiso sostenido. Según Wolfgang y Márquez (2014), la gestión del cambio requiere mecanismos explícitos de involucramiento colectivo, por lo que estos resultados señalan la necesidad de reforzar canales que fomenten la corresponsabilidad administrativa en iniciativas innovadoras.

Finalmente, en el ítem 12, vinculado al ambiente laboral y la colaboración, las percepciones se concentran en las opciones 3 y 4, con escasa presencia en la opción 5. Este patrón refleja que, si bien el clima laboral es aceptable, no todos lo consideran plenamente favorable para la cooperación. Este hallazgo conecta con Llacuna y Pujol (2020), quienes destacan que el ambiente institucional influye directamente en la disposición de los equipos a participar en procesos de cambio y en la cohesión organizacional.

La Tabla 6 y la Figura 6 ponen en evidencia que, para el personal administrativo, la motivación y participación en la Escuela Balsaville presentan una base positiva, pero con niveles de neutralidad elevados que limitan la consolidación de un compromiso uniforme. Estos hallazgos aportan insumos fundamentales para diseñar estrategias de liderazgo orientadas a fortalecer el reconocimiento, la motivación y la colaboración, en coherencia con el objetivo específico 3 de la investigación.

Anexo 3º**Declaración Jurada**

Declaración Jurada.

Yo, María Cecilia Campos Rojas, cédula de identidad 5 0331 0244, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado:

Diagnóstico del liderazgo administrativo en la Escuela Balsaville en tiempos de transformación digital: percepciones y desafíos institucionales

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Guácimo, Río Jiménez a los 14 días del mes de setiembre del año 2025.



María Cecilia Campos Rojas

5 0331 0244