

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE LIBERIA

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

**La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades
para los centros públicos en tiempos de cambio**

Colegio Académico de Lepanto, circuito escolar 03 y Dirección Regional de Enseñanza
Peninsular, segundo periodo, 2025

Proponente:

Luis Antonio Sandoval Quirós

Puntarenas, enero, 2026.

Resumen.

El presente estudio analizó la transformación digital desde la gestión administrativa en un colegio rural en Costa Rica, el estudio se enmarcó bajo el enfoque cualitativa y el diseño de estudio de caso descriptivo. Se utilizó una guía de entrevista con diez preguntas abiertas para 22 personas docentes. Como resultados se obtuvo que la incorporación de tecnologías digitales fue un proceso letárgico, reactivo y condicionado más por la pandemia que por la falta de un plan estratégico institucional. Se identificaron como principales desafíos la falta de conectividad, la escasa infraestructura tecnológica y las limitaciones en la capacitación docente. Sin embargo, se destacó el compromiso de las personas educadoras como un factor clave para sostener prácticas digitales incipientes. Se concluye que la transformación digital en contextos rurales, dirección y gestión estratégica requieren liderazgo transformacional y un acompañamiento institucional que garanticen una gestión educativa más equitativa y eficiente.

Palabras clave: *Transformación digital, gestión administrativa, competencias digitales, TIC, TIC y Educación.*

Abstract.

This study analyzed digital transformation from an administrative management perspective in a rural school in Costa Rica. The study employed a qualitative approach and a descriptive case study design. An interview guide with ten open-ended questions was used with 22 teachers. The results showed that the incorporation of digital technologies was a sluggish, reactive process, conditioned more by the pandemic than by the lack of an institutional strategic plan. The main challenges identified were lack of connectivity, limited technological infrastructure, and insufficient teacher training. However, the commitment of the teaching staff was highlighted as a key factor in sustaining nascent digital practices. The study concludes that digital transformation in rural contexts, along with strategic management and leadership, requires transformational leadership and institutional support to ensure more equitable and efficient educational management.

Keywords: *Digital transformation, administrative management, digital skills, ICT, ICT and Education.*

¹Luis Antonio Sandoval Quirós: actualmente laboro como docente de Estudios Sociales y Educación Ciudadana en la Dirección Regional de Educación Peninsular, con 5 años de experiencia dentro de las aulas de la educación pública costarricense. E-mail: lsandovalquiros@gmail.com

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

En los últimos años, la educación costarricense ha experimentado un proceso de cambio significativo impulsado por la incorporación de las tecnologías digitales en la gestión de los procesos pedagógicos. Esta transformación no se limita solo al uso de herramientas tecnológicas; también implica una redefinición del liderazgo, la planificación, la comunicación y la organización dentro de los centros educativos públicos. En ese sentido, la transformación digital se convierte en un desafío prioritario para las instituciones que buscan modernizar su gestión y responder a las exigencias de una sociedad en constante evolución tecnológica.

El Ministerio de Educación Pública (MEP), a través de su Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación, reconoce que la alfabetización digital y el fortalecimiento de las competencias tecnológicas son pilares esenciales para promover una educación de calidad, equitativa e inclusiva. Pero, la puesta en práctica de estas políticas ha evidenciado desigualdades entre instituciones, sobre todo en aquellas con limitaciones en infraestructura tecnológica, conectividad o formación docente. De ahí la importancia de analizar de manera crítica las oportunidades y los obstáculos que surgen en el proceso de digitalización de la gestión educativa, especialmente en los centros públicos del país ubicados en zonas rurales.

Este estudio se justifica por su ligamen al contexto actual de la era digital, donde la educación enfrenta retos producidos por la globalización, la acelerada evolución tecnológica y la necesidad de fortalecer la eficiencia administrativa y pedagógica. Asimismo, la UNESCO plantea que la transformación digital en la educación “no se reduce a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que implica una revisión profunda de los sistemas educativos, de las competencias docentes y de los modelos de aprendizaje” (UNESCO, 2024, p. 5).

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Es de importancia indicar que el estudio se liga con la línea de investigación “nuevos escenarios de la gestión educativa” porque aborda un fenómeno contemporáneo que redefine el papel del liderazgo, la planificación institucional y la toma de decisiones en los centros educativos. Se considera que la transformación digital constituye uno de los principales escenarios de cambio dentro de la gestión educativa actual, implicando la incorporación de nuevas herramientas, modelos de comunicación, procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan responder a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada. Por ello, analizar este proceso en un contexto rural permite aportar conocimiento pertinente sobre las condiciones, limitaciones y oportunidades que caracterizan la gestión educativa en tiempos de cambio tecnológico.

Por otro lado, los resultados del diagnóstico aplicado al personal docente del Colegio Académico de Lepanto ofrecen evidencia inicial sobre el nivel de integración tecnológica en el centro educativo, así como las limitaciones y oportunidades que perciben quienes participan en los procesos de gestión y enseñanza. Estos resultados iniciales permiten conocer la situación la situación real que enfrenta la institución y respaldan la pertinencia de analizar críticamente el proceso de transformación digital.

Este enfoque subraya que la digitalización debe ser concebida como un proceso integral que promueva la equidad, la innovación y la mejora continua. Analizar cómo se vive este proceso en los centros educativos costarricenses permitirá identificar buenas prácticas de gestión, así como las condiciones estructurales que aún limitan su desarrollo y aplicación.

Es debido a eso que, este estudio busca fortalecer el vínculo entre la teoría y la práctica de la gestión educativa, aportando una visión actualizada sobre los desafíos y oportunidades que trae consigo la transformación digital en el sistema educativo costarricense.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

De lo anterior surge la necesidad de plantearse las siguientes preguntas generadoras: ¿qué recursos tecnológicos disponen actualmente los centros educativos públicos para fortalecer su gestión pedagógica?, ¿de qué manera las políticas y lineamientos del Ministerio de Educación Pública orientan el proceso de transformación digital en los centros educativos?, ¿qué desafíos enfrentan las instituciones para incorporar la tecnología en sus procesos de gestión y en las dinámicas de enseñanza-aprendizaje?, ¿cómo influye la capacitación del personal docente en la consolidación de una cultura digital dentro de la institución?, ¿qué experiencias positivas o innovadoras se han generado a partir del uso de herramientas digitales en la gestión o en la enseñanza?, y finalmente, ¿qué tipo de apoyo institucional o gubernamental sería necesario para consolidar una transformación digital sostenible y equitativa en el sistema educativo costarricense?

Estas interrogantes permiten dirigir el análisis hacia una comprensión integral de los procesos de cambio que vive la educación costarricense en el contexto de la era digital. La transición hacia una gestión educativa más tecnológica depende tanto de la disponibilidad de recursos, la visión de liderazgo y el compromiso del personal docente.

Ligado a lo anterior, la gestión educativa en los centros públicos costarricenses atraviesa un proceso de transformación impulsado por la incorporación de las tecnologías digitales. Este cambio, promovido por políticas del Ministerio de Educación Pública, busca fortalecer el uso de las tecnologías digitales tanto en la administración institucional como en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, la puesta en marcha de estas políticas no se desarrolla con la misma eficacia en todos los centros educativos del país, lo que ha generado diferencias significativas entre instituciones que cuentan con infraestructura tecnológica adecuadas -ubicadas por lo general dentro del Gran Área Metropolitana y cantones aledaños- y aquellas que aún enfrentan limitaciones

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

de conectividad, capacitación y acceso a recursos digitales -como centros educativos en zonas rurales-.

La Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación (MEP, 2021) reconoce que la digitalización educativa es un medio esencial para alcanzar una educación más equitativa, inclusiva y pertinente. No obstante, la realidad demuestra que muchos centros educativos todavía carecen de las condiciones necesarias para implementar de manera integral estos procesos de cambio, y eso se debe a diversos factores como la resistencia institucional, la falta de acompañamiento técnico, poca o nula infraestructura y la débil cultura digital que reduce la consolidación de una gestión educativa moderna (MEP, 2021, p. 10).

Por lo tanto, surge la pregunta central que orienta esta investigación: ¿cuáles son los desafíos y oportunidades que enfrentan los centros educativos públicos de Costa Rica en el proceso de transformación digital de su gestión institucional? Esta interrogante permite examinar cómo las condiciones estructurales, las estrategias de liderazgo y la preparación tecnológica del personal influyen en el aprovechamiento de las herramientas digitales dentro del centro educativo.

La CEPAL señala que “la transformación digital de la educación requiere de una mayor inversión en equipamiento y conectividad de la comunidad educativa, y de una mayor articulación de la educación con las estrategias digitales de cada país” (Huepe, Palma y Trucco, 2022, citados en Herrera, Huepe y Trucco, 2025, p. 47). En el caso de Costa Rica, si bien se han desarrollado esfuerzos sostenidos por parte del Ministerio de Educación Pública y de los propios centros educativos, persisten brechas que limitan la gestión eficiente de los procesos tecnológicos, por lo que comprender esta realidad permitirá identificar estrategias y buenas prácticas que fortalezcan

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

la cultura digital, mejoren la planificación institucional y promuevan una gestión educativa acorde con los desafíos del siglo XXI.

Para dejar claramente establecidas las metas que guían esta investigación y las respuestas que se pretende alcanzar, se expone a continuación el objetivo general:

Analizar los desafíos y las oportunidades que surgen en el proceso de transformación digital dentro de la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto, considerando las condiciones del contexto rural que influyen en la incorporación y aprovechamiento de las tecnologías digitales en los procesos pedagógicos.

Para hacer posible el cumplimiento del objetivo general, se establecieron dos objetivos específicos que parten de él y lo abarcan en conjunto. En seguida, se presentan dichos objetivos específicos:

Identificar las acciones y estrategias implementadas por el personal docente del Colegio Académico de Lepanto en relación con el proceso de transformación digital en la gestión educativa.

Examinar los principales factores del contexto rural que favorecen o limitan el proceso de digitalización en la gestión educativa del centro educativo.

Para poner en práctica lo planteado, este estudio se realiza en el Colegio Académico de Lepanto. Este centro educativo fue fundado en el año 2015 como respuesta a la necesidad de las comunidades aledañas de contar con una institución de modalidad académica diferente a la oferta técnica existente en el CTP de Jicaral. Desde sus inicios, el colegio ha funcionado sin planta física propia, utilizando diversos espacios como la iglesia católica, la cancha y el parque, hasta llegar a ocupar las instalaciones desmontables ubicadas en el salón comunal de la comunidad. Entre las

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

comunidades beneficiadas se encuentran Montaña Grande, La Ilusión, Playa Blanca, Bajos Negros, Pueblo Nuevo, Lepanto y Jicaral. Actualmente, el personal con el que cuenta el colegio es de 39 funcionarios entre administrativos, docentes, cocineras, conserjes y auxiliares de vigilancia. El centro educativo ha logrado mantenerse gracias al esfuerzo conjunto de docentes, administrativos y familias que han colaborado en los procesos de fortalecimiento institucional.

En relación con la zona geográfica, la página del Concejo Municipal del Distrito de Lepanto (2025) indica que la institución en la que se enfoca este estudio se encuentra en el distrito de Lepanto perteneciente al Cantón Central de Puntarenas. Este distrito se encuentra en el extremo sur de la Península de Nicoya, su cabecera y localidad más poblada es Jicaral. Asimismo, este pequeño territorio, cuenta con una población estimada en 10444 habitantes y cuenta con una superficie de 424,31 km².

En concordancia con lo anterior, se puede apreciar que la localidad de Lepanto, lugar donde está el colegio en estudio, es una zona rural llena de montañas, islas y costas, donde su clima cálido y lluvioso, dependiendo de la estación, permiten el desarrollo de sus principales actividades como la agricultura; la actividad ganadera y la pesca artesanal.

Para dar sustento a las bases que orientan la presente investigación, se realiza, en primer lugar, un análisis de los principales estudios y antecedentes investigativos relacionados con la incorporación de las tecnologías digitales en la educación, con el fin de identificar hallazgos existentes en torno a la gestión educativa en contextos rurales. Posteriormente, se revisan los principales referentes teóricos y normativos que permiten conceptualizar la transformación digital y comprender el marco de políticas públicas que orienta su implementación en los centros

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

educativos costarricenses. En conjunto, este recorrido permite fundamentar el análisis del caso de estudio y situar la investigación dentro de lo que busca la presente investigación.

En el ámbito de la investigación educativa, diversos estudios recientes han abordado la incorporación de las tecnologías digitales en los centros educativos costarricenses, particularmente a partir de las transformaciones generadas durante la pandemia por COVID-19. No obstante, la mayoría de estas investigaciones se han centrado en el uso pedagógico de las tecnologías, dejando en un segundo plano el análisis de la transformación digital desde la gestión educativa, especialmente en contextos rurales.

En esta línea, Quesada (2021) analiza la situación de los territorios rurales en Costa Rica y señala que en estos espacios convergen prácticamente todas las dimensiones de la brecha digital, lo que exige un abordaje multidimensional del fenómeno. El autor destaca que las desigualdades en conectividad, infraestructura y acceso a recursos tecnológicos generan diferencias significativas entre centros educativos rurales y urbanos, limitando la implementación efectiva de los procesos de digitalización institucional (p. 41).

Asimismo, Quesada (2021) introduce el concepto de “estudiantes desconectados” para describir una nueva forma de exclusión educativa asociada a las desigualdades digitales, fenómeno que se intensificó durante la pandemia y que afecta aproximadamente al 40 % del estudiantado. Esta exclusión no solo incide en los procesos de aprendizaje, sino que también tiene repercusiones en el desarrollo de competencias digitales necesarias para el acceso a servicios y oportunidades laborales futuras, particularmente en poblaciones jóvenes rurales (p. 45).

De igual manera, los hallazgos de Calderón-Zamora y Vargas-Oviedo (2024) evidencian que, en medio de la crisis sanitaria, el personal docente desarrolló prácticas innovadoras mediante

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

el uso de herramientas digitales, lo que transformó tanto las dinámicas pedagógicas como algunos procesos de gestión escolar. Las autoras destacan la implementación de estrategias de comunicación más sistemáticas, el uso de plataformas digitales para la planificación conjunta y la coordinación con las familias para garantizar el seguimiento académico (pp. 187–188). Incluso en contextos con recursos limitados, estas prácticas demostraron el potencial de la tecnología para fortalecer la organización institucional y los flujos de información (p. 189).

A partir de estos antecedentes, se evidencia una escasez de investigaciones que analicen de manera integral la transformación digital desde la gestión educativa en centros educativos rurales específicos, lo que justifica la pertinencia del presente estudio centrado en el Colegio Académico de Lepanto.

Desde una perspectiva teórica y normativa, la transformación digital en la educación costarricense se encuentra sustentada en diversas políticas públicas y lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación Pública, orientados a promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales en los centros educativos. Entre estos documentos destacan la Política para el aprovechamiento de las tecnologías digitales en educación, la Política educativa para el uso de las TIC en Costa Rica y la Normativa sobre el uso de dispositivos móviles propiedad del estudiantado, los cuales establecen directrices para la integración de la tecnología tanto en los procesos pedagógicos como en la gestión institucional.

Estas políticas conciben la tecnología digital como un medio para fortalecer la calidad educativa, mejorar la eficiencia administrativa y promover la equidad en el acceso al conocimiento. Sin embargo, su implementación no se desarrolla de manera homogénea en todos los centros educativos del país, ya que las instituciones ubicadas en zonas rurales enfrentan limitaciones

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

relacionadas con la conectividad, la infraestructura tecnológica y la formación del personal, lo que dificulta la aplicación efectiva de estos lineamientos desde la gestión educativa.

En este sentido, la literatura especializada señala que la transformación digital no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica cambios en la cultura organizacional, el liderazgo educativo y los procesos de toma de decisiones institucionales. Comprender estos elementos resulta fundamental para analizar cómo los centros educativos públicos, especialmente aquellos ubicados en contextos rurales, enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades que surgen en el proceso de digitalización de la gestión educativa.

Método

El presente estudio se desarrolla con el propósito de comprender como se vive el proceso de transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto. Para ello, se emplea una metodología cualitativa que permite analizar las experiencias, percepciones y prácticas del personal educativo dentro del contexto rural donde se ubica la institución. Este procedimiento responde a la idea de que todo diseño de investigación debe seguir “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida, con el fin último de responder satisfactoriamente al planteamiento del problema” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p.150). A continuación, se describen de manera sencilla los principales elementos metodológicos empleados.

Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender las percepciones, experiencias y prácticas del personal docente en relación con el proceso de transformación digital en la gestión educativa, considerando el contexto institucional y social en el que se desarrolla. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), este enfoque

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

permite profundizar en los significados que los actores atribuyen a los fenómenos, sin recurrir a la medición numérica ni a la generalización de resultados.

En cuanto al tipo de investigación, se adopta un estudio de caso con alcance descriptivo, centrado en el análisis detallado de una institución educativa específica, el Colegio Académico de Lepanto, ubicado en un contexto rural. Este tipo de investigación permite comprender el fenómeno estudiado considerando las condiciones reales en las que se desarrolla. En este sentido, Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) señalan que “el estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente” (p. 32), lo cual resulta pertinente para el análisis de los procesos de transformación digital en la gestión educativa de la institución.

El carácter descriptivo del estudio se justifica porque busca detallar cómo se manifiesta el proceso de transformación digital en la gestión educativa de la institución, a partir de las experiencias y percepciones del personal docente, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizar los hallazgos a otras realidades institucionales. Tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), la investigación descriptiva permite especificar las características y propiedades de un fenómeno tal como se presenta en la realidad, en concordancia con los objetivos planteados.

Participantes

La población participante de esta investigación estuvo conformada por 22 docentes del Colegio Académico de Lepanto, quienes se encuentran directamente vinculados a los procesos de gestión educativa de la institución. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional porque se buscó contar con docentes que tuvieran conocimiento, experiencia

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

o participación directa en los procesos de transformación digital desarrollados en el centro educativo.

El personal docente participante pertenece a diversas áreas del currículo de educación secundaria académica, lo que permitió recoger percepciones desde distintos campos disciplinarios, sin que ello implicara un análisis diferenciado por asignatura.

Para la discriminación de la población se establecieron los siguientes criterios de inclusión: ser docente activo del Colegio Académico de Lepanto al momento de la investigación; contar con al menos un año de experiencia laboral en la institución; participar de forma directa o indirecta, en procesos institucionales relacionados con el uso de tecnologías digitales en la gestión educativa o en la práctica pedagógica; y manifestar disposición voluntaria para participar en el estudio.

No se establecieron criterios de exclusión específicos, más allá de no cumplir con los criterios anteriormente mencionados. La selección de los participantes respondió al interés de obtener información relevante y contextualizada, más que a la representatividad estadística. En este sentido, Stewart (2025) señala que “un participante en una investigación es un individuo que toma parte en un estudio de investigación proporcionando datos o información que el investigador recoge y analiza. Los participantes son fundamentales en el proceso de investigación, especialmente en estudios cualitativos” (párr. 3). Esta definición respalda la decisión de seleccionar sujetos con experiencias significativas relacionadas con el fenómeno estudiado.

En cuanto a la caracterización de la población, el grupo participante estuvo integrado por docentes con edades entre los 29 y 58 años, con una experiencia profesional que oscila entre 1 y 18 años de servicio en el ámbito educativo. El personal docente presenta diversos niveles de dominio en el uso de tecnologías digitales, que van desde competencias básicas hasta intermedias

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

y avanzadas, lo que permitió recoger percepciones variadas sobre los desafíos y oportunidades de la transformación digital en la gestión educativa del centro educativo. La diversidad de trayectorias profesionales y experiencias laborales del personal docente contribuyó a enriquecer el análisis cualitativo, al aportar múltiples perspectivas sobre la realidad institucional del Colegio Académico de Lepanto.

Instrumentos/Materiales

Para la recolección de la información se empleó un cuestionario de carácter cualitativo, con el propósito de explorar en profundidad las percepciones, experiencias y valoraciones del personal docente respecto al proceso de transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto.

El instrumento estuvo conformado por preguntas abiertas y de opinión, orientadas a obtener información descriptiva sobre el uso de tecnologías digitales en la institución, los principales desafíos enfrentados en el contexto rural y las oportunidades identificadas para fortalecer la gestión educativa mediante procesos de digitalización. Este tipo de preguntas permitió a los participantes expresar sus ideas con libertad, aportando información rica y coherente con el enfoque cualitativo del estudio.

El cuestionario fue aplicado a los 22 docentes participantes mediante la plataforma Google Forms, herramienta que facilitó la distribución del instrumento y la sistematización de las respuestas, garantizando al mismo tiempo la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada. La utilización de un medio digital resultó pertinente considerando el propio objeto de estudio, centrado en la transformación digital de la gestión educativa.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Procedimiento

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de diez preguntas abiertas dirigido a 22 docentes del Colegio Académico de Lepanto. El instrumento fue elaborado desde un enfoque cualitativo, con el fin de obtener información detallada sobre las percepciones, experiencias y valoraciones del profesorado en relación con el proceso de transformación digital en la gestión educativa del centro educativo.

El cuestionario fue aplicado durante el segundo semestre del año lectivo, utilizando la plataforma Google Forms, lo que facilitó la participación de los docentes y el registro sistemático de las respuestas. Previo a la aplicación del instrumento, se gestionaron los permisos correspondientes con la institución y se informó a las personas participantes sobre los objetivos del estudio, garantizando la participación voluntaria.

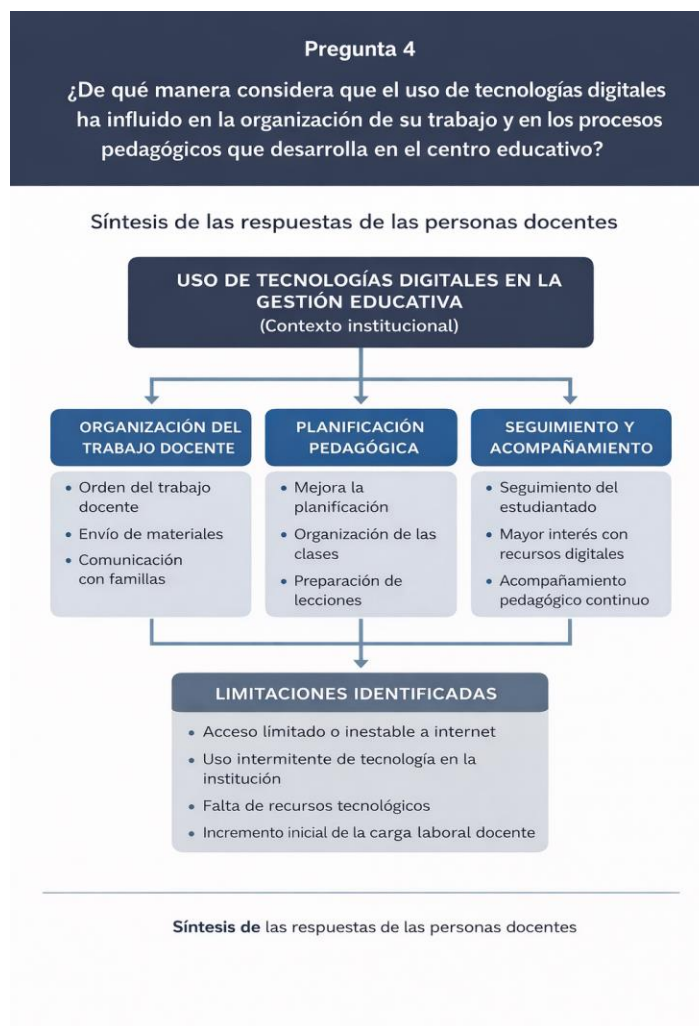
Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada, en concordancia con los principios éticos de la investigación educativa. Una vez recopilada la información, las respuestas fueron revisadas de manera comprensiva con el fin de identificar ideas recurrentes y percepciones relevantes relacionadas con el proceso de transformación digital en la gestión educativa, las cuales se analizaron en función de los objetivos del estudio.

Resultados y Discusión

Resultados

Figura 1. Síntesis de los resultados pregunta cuatro a los funcionarios del centro educativo

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio



Fuente: elaboración propia con base a las respuestas realizadas (2026).

De acuerdo con las respuestas a la consulta acerca de la manera en la que se influye las TIC en la gestión educativa, se detalla que, el impacto más significativo de la incorporación de herramientas digitales en la organización del trabajo docente es en la planificación de clases, el envío de información, la organización de actividades, entre otros, es así como las personas docentes, en su mayoría, perciben que después de la incorporación de dispositivos digitales, se evidencia una mejor organización del trabajo de aula.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Sin embargo, aunque es importante señalar que existen en el centro educativo oportunidades de mejora importantes, como lo son: la falta de dispositivos, poca de conectividad de internet, por lo tanto, lo anterior, restringe la optimización en planificación del trabajo diario.

En línea con esto, Flores et.al (2021), indican que existe en la actualidad “la necesidad de renovación del sistema educativo para hacer frente a unas necesidades socioeducativas latentes en el marco escolar actual que definen un sistema obsoleto y con falta de adecuación a los nuevos retos de la realidad educativa” (p.3). Por lo tanto, para el Ministerio de Educación Pública es de suma importancia que se invierta en la modernización de la gestión educativa, a pesar de que la digitalización resulte en procesos más complejos.

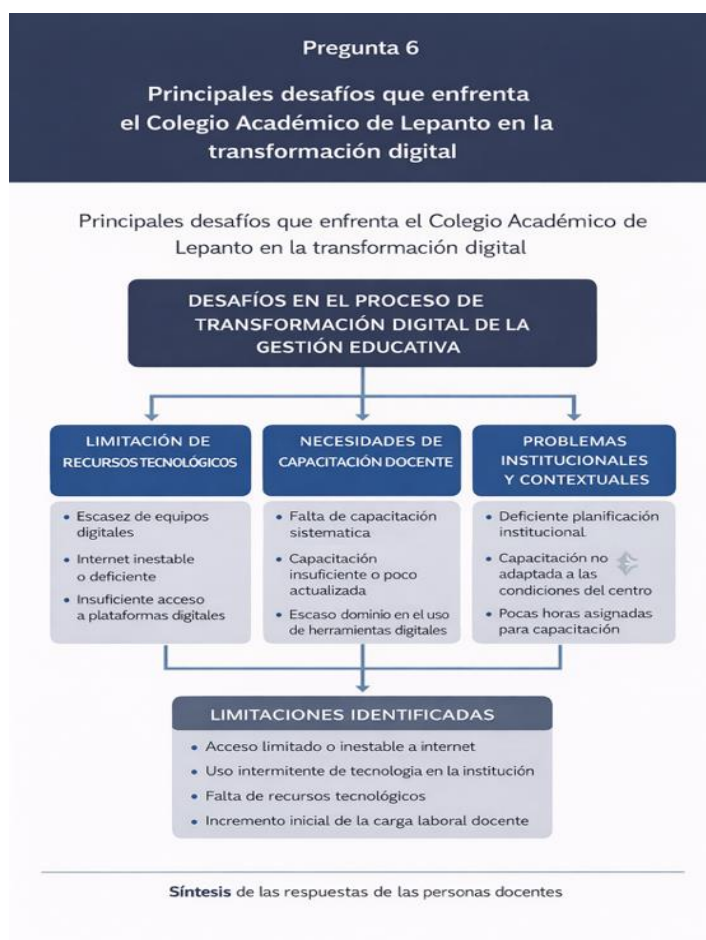
Asimismo, la figura muestra que la tecnología tiene en la planificación de clases, ya que ayuda a la preparación de clases y a la organización de los contenidos. Este avance se entiende desde una perspectiva funcional, y no estructural, ya que depende de la gestión de cada docente. En la literatura, se puede encontrar las afirmaciones de Sandoval Núñez (2022), que asegura que en la gestión educativa deben garantizar el acceso a las herramientas digitales para que la planificación de clases se integre en los procesos de educación de forma sistémica. Idealmente, esto es lo que se debe realizar, lamentablemente, la situación en el campo estudiado tiene importantes falencias. Otro elemento relevante que surge del análisis de las respuestas a la pregunta cuatro, es la posibilidad de un mejor seguimiento de las personas estudiantes y de potencializar más interés en el proceso de aprendizaje con el uso de materiales audiovisuales, esto refuerza la idea de que la tecnología puede asistir en la gestión pedagógica cuando se utiliza adecuadamente.

Ese potencial, sin embargo, está limitado por brechas en el acceso a Internet y dispositivos, lo que restringe la continuidad de estas prácticas en el aula. Finalmente, la figura ilustra que, en

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

algunos casos, el uso de tecnologías digitales ha conllevado un aumento inicial en el volumen de trabajo requerido a los docentes, especialmente en el proceso de adaptación. Este fenómeno se ha notado en estudios sobre transformación digital, que destacan la necesidad de enmarcar adecuadamente los procesos de capacitación para evitar la sobrecarga del personal docente (Barboza 2020). Tomando en conjunto, se permite concluir que, aunque el impacto de la digitalización en la organización del trabajo docente es todavía parcial e influenciado por factores estructurales, ha habido mejoras operativas.

Figura 2. Síntesis de los resultados pregunta seis a los funcionarios del centro educativo



Fuente: elaboración propia con base a las respuestas realizadas (2026).

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Respecto a los resultados de la pregunta seis en lo que se les consultó a las personas docentes acerca de los principales desafíos respecto a la transformación digital, en esta línea, se deja claro que, para las personas docentes las principales preocupaciones se relacionan con la carencia de acceso a internet (una mejor velocidad), otro aspecto a señalar es la evidente necesidad de capacitación y formación de las personas docentes. Para Blanco et.al (2024), la capacitación docente en el área de las Tecnologías de la Comunicación e Información:

No solo implica adquirir habilidades técnicas, sino también desarrollar competencias pedagógicas que permitan integrar de manera significativa la tecnología en la práctica educativa. Es evidente que la tecnología puede mejorar la experiencia educativa al proporcionar acceso a una amplia variedad de recursos, personalizar el aprendizaje según las necesidades individuales de los estudiantes, fomentar la colaboración y la interacción, y promover la construcción activa del conocimiento (p.19).

En este sentido, se sostiene que el alcance de las medidas de digitalización de la educación se limita a la falta de infraestructura y la falta de acceso a tecnologías digitales, especialmente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, los cuales, además, en la mayoría de los países, son los más frecuentes, y luego de la pandemia COVID-19 se aumentó con mayor intensidad.

Las personas docentes reconocen la existencia de charlas o de algunas capacitaciones, pero, debido a la falta de condiciones para su implementación, estas no se traducen en prácticas efectivas, además un factor importante a considerar es que se debe promover desde las personas directoras el fomento del uso de TIC y la gestión ante las juntas administrativas y de Educación para la búsqueda de recursos financieros para solventar las oportunidades de mejora en el centro educativo.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

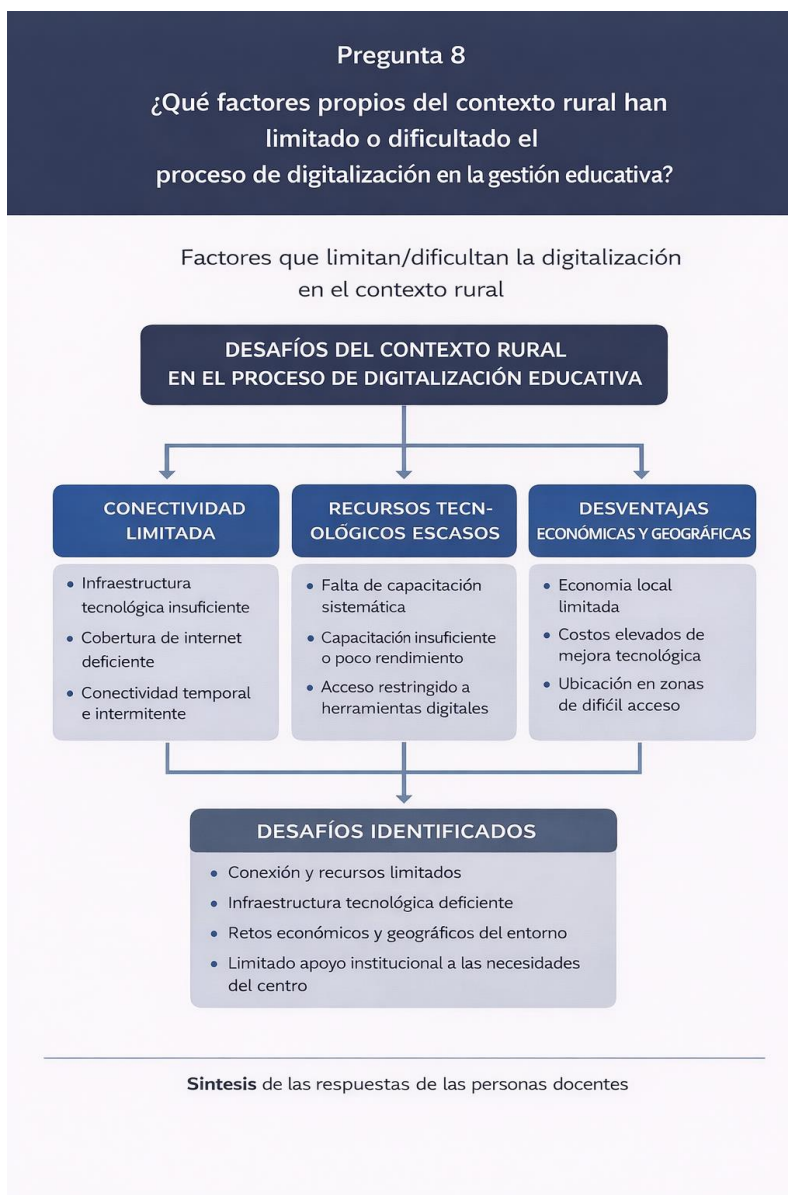
Finalmente, los hallazgos, invita a la reflexión una debilidad en la planificación institucional como un elemento transversal que agrava los desafíos mencionados. La falta de una estrategia clara para la transformación digital aumenta la carga de trabajo de los docentes y dificulta la sostenibilidad de las iniciativas tecnológicas. Para Flores et.al (2021):

El modelo unidireccional de formación, donde el saber recae sobre el personal docente ha quedado obsoleto. Se hace necesario innovar hacia modelos más flexibles en los que el personal docente actúe en calidad de guía para que sus estudiantes sean formados con más autonomía en su proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de las nuevas tecnologías (p.4).

No se debe olvidar que, la transformación digital en las instituciones educativas requiere, más que nada, liderazgo, planificación estratégica y una visión institucional compartida para que, en la gestión educativa, la tecnología se integre de una manera más coherente y no dependa del esfuerzo individual de los docentes, por lo tanto, se demuestra que los desafíos institucionales son una combinación de factores estructurales, organizativos y educativos que necesitan atención a nivel de la gestión educativa.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Figura 3. Resultados sintetizados de la pregunta # 8



Fuente: elaboración propia con base a las respuestas realizadas

Ante la consulta acerca de los desafíos que enfrenta el contexto rural ante la modernización, digitalización desde la gestión educativa, planteado por las personas docentes que participaron en el estudio. Es importante en este punto que, es evidente la diferencia en el acceso a herramientas

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

de las TIC que se perciben entre el sector rural vs el urbano en esta materia en los distintos centros educativos del país.

Particularmente la falta de conectividad estable y la débil infraestructura tecnológica son área de mejora que resultan de este estudio, las respuestas del personal docente reflejan que estas condiciones afectan directamente la integración de tecnologías digitales de manera sistemática en los procesos pedagógicos y administrativos, por lo tanto, esto también repercute en las

Este hallazgo se alinea con los hallazgos Sandoval y Viquez (2023) quienes señalan que, la falta de infraestructura tecnológica básica en las áreas rurales resulta en una subutilización extrema de las tecnologías digitales con fines educativos.

Otro elemento que surge de los resultados de esta pregunta es la relación entre las condiciones socioeconómicas del entorno y las limitaciones para invertir en recursos tecnológicos. Las personas docentes perciben que la falta de recursos económicos y el rezago histórico en inversión pública inciden negativamente en la digitalización institucional. Al respecto, Lugo y por ende, la brecha digital en educación no responde únicamente al acceso a dispositivos, sino también a factores estructurales como el financiamiento, la infraestructura y las políticas públicas diferenciadas para contextos rurales.

Finalmente, los resultados reflejan que, pese a las limitaciones del contexto rural, el compromiso del personal docente ha sido un elemento clave para sostener algunos esfuerzos de digitalización. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión educativa, esta situación no resulta sostenible a largo plazo si no se acompaña de acciones institucionales concretas. En este sentido, González et.al (2023) afirman que los procesos de cambio educativo requieren coherencia

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

sistémica, liderazgo institucional y apoyo estructural, especialmente en contextos con mayores desigualdades territoriales.

En conjunto, las respuestas de las 22 personas docentes participantes del estudio ponen de manifiesto que la transformación digital en entornos rurales demanda estrategias de gestión diferenciadas que respondan a las condiciones reales del contexto, de las gestiones directoras, esto lo menciona un estudio de la Sandoval y Víquez (2021):

La figura de los directores va a influir sobre la incorporación de las tecnologías en dos sentidos: mediante la promoción de estas herramientas desde un liderazgo que incentive a los docentes a la implementación de estas herramientas y mediante la creación de un ambiente adecuado que facilite el uso de las tecnologías, es decir, por un lado, puede propiciar el uso y por otro lado facilitarlo (p. 222).

No se puede dejar de lado, la importancia del rol que desempeña la persona directora en la implementación de los medios digitales, tanto desde el liderazgo pedagógico como desde la gestión institucional, esto se relaciona totalmente con el auge y la promoción de la transformación digital en centros educativos públicos, dado que en esta etapa el liderazgo directivo implica mucho más que dar el visto bueno en la utilización de tecnologías. Se trata de reorientar las prácticas pedagógicas a partir de la motivación, el acompañamiento y el establecimiento de una visión común. Cuando la persona directora de un centro educativo impulsa el uso de tecnologías, las personas docentes se ven en una mejor posición para incorporar la planificación, el seguimiento y la comunicación educativa, lo que a su vez fortalece los procesos de gestión y la enseñanza-aprendizaje, esto sin duda es un reto complejo desde la administración educativa

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Discusión

Un análisis integral de las respuestas de las 22 personas docentes del centro educativo revela que el proceso de transformación digital en el Colegio Académico Lepanto ha sido percibido como necesario, aunque incompleto y desigual. Desde la perspectiva de la gestión educativa, tales hallazgos apuntan a un cambio de naturaleza reactiva, más que planificada, impulsado principalmente por el fenómeno externo de la pandemia y no por una estrategia institucional. La gestión educativa en este sentido parece haber carecido de liderazgo anticipatorio y estratégico, así como de la creación de condiciones que faciliten una transformación digital sostenida, lo cual a su vez socava la consolidación de los avances realizados.

Las acciones previas tomadas por el personal docente evidencian el uso y apropiación más instrumentales y básicos de la tecnología, enfocados en las herramientas más accesibles, como presentaciones y videos, a menudo utilizando recursos personales. Desde la perspectiva administrativa, este contexto muestra una delegación de la responsabilidad institucional al personal docente, lo que resulta en prácticas fragmentadas y guiadas por iniciativas, que parecieran más desde experiencia profesional a una política desde el MEP. Es por esta razón que, la falta de directrices claras y la provisión inadecuada de recursos tecnológicos suprimen la estandarización de los procesos de enseñanza mediados tecnológicamente e impactan negativamente en la eficiencia organizacional de los centros educativos.

El compromiso en el análisis de estrategias analizadas por las 22 personas participantes, muestra una gestión informal, y más por voluntad y vocación (ya que no existe una línea estratégica

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

desde el MEP) así como apoyo entre pares, sin estructuras formales de coordinación y planificación institucional. Este comportamiento revela una ausencia de gestión colaborativa y una cultura organizacional de innovación débil. Desde la perspectiva de la administración educativa, la falta de estrategias colectivas formales dificulta unificar las acciones colectivas y afecta negativamente los procesos de aprendizaje organizacional destinados a fortalecer la transformación digital, además de los pocos espacios de formación y capacitación a las personas docentes, sobre esto, Blanco et.al (2021):

La capacitación docente no solo se trata de adquirir conocimientos técnicos, sino también de desarrollar una mentalidad abierta hacia la innovación y el cambio, así como de cultivar habilidades de liderazgo y colaboración. Es fundamental que los docentes estén dispuestos a adaptarse y aprender continuamente para mantenerse al día con las últimas tendencias y herramientas tecnológicas (p.21).

Además, la ambivalencia que rodea las respuestas sobre la influencia de la tecnología en la organización del trabajo docente y los procesos pedagógicos, en uno de sus extremos, destaca la mejora en los ámbitos de planificación, seguimiento del estudiantado y la comunicación. En el otro extremo, se destaca el incremento de la carga de trabajo, sumado a fallas de conectividad que provocan el uso intermitente de la tecnología. La situación planteada desde el enfoque administrativo desnuda la falta de gestión del cambio de manera integral. En este sentido, no se puede hablar de la simple introducción de herramientas digitales; se debe hablar de la redistribución de las tareas, el acompañamiento temporal y la reorganización del tiempo, y el acompañamiento de las personas en los procesos de adaptación.

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

Por el contrario, el análisis de los desafíos y oportunidades de la transformación digital plantea una clara contradicción entre el potencial pedagógico que la tecnología ofrece y las limitaciones situacionales y contextuales que la institución tiene. Aunque se reconoce que la tecnología brinda oportunidades en la motivación de los y las estudiantes, el incremento de la variedad de estrategias y en la comunicación, estas oportunidades se ven limitadas en mayor medida por la escasa conectividad, la escasa infraestructura y capacitación. Estas brechas desde la administración educativa muestran una clara desconexión entre el discurso de la innovación y la realidad del uso en las escuelas de contexto rural.

Por último, las recomendaciones de las personas docentes señalan, en primer lugar, la necesidad de continuar fortaleciendo la planificación institucional, la mejora de conectividad, la inversión en infraestructura tecnológica y el desarrollo de capacitaciones de carácter permanente, más de carácter práctico y menos teórico. Desde la perspectiva administrativa, tales propuestas evidencian la necesidad de una gestión educativa más localizada y más inter diferencias estratégicas, en términos de la disponibilidad de recursos, la política y la acción en el entorno rural. En este sentido, el análisis de las respuestas permite concluir que, en el Colegio Académico de Lepanto, la transformación digital demanda de una mayor proactividad en el liderazgo administrativo orientado a la reducción de brechas, el fortalecimiento de la acción institucional y la garantía de una educación en procesos equitativos y sostenibles.

Conclusiones

Primeramente, se concluye que la integración de las tecnologías digitales en el Colegio Académico de Lepanto no responde a una planificación institucional, sino a un esfuerzo individual

La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio

y voluntario del profesorado. Los datos recolectados demuestran que el personal docente utiliza sus propios dispositivos y conectividad privada para suplir las carencias del centro. Esta estrategia, aunque permitió la continuidad educativa tras la pandemia, evidencia una gestión administrativa fragmentada que delega la responsabilidad de la transformación digital en la pericia del educador, limitando la estandarización de procesos pedagógicos innovadores y la sostenibilidad de las prácticas digitales.

La investigación confirma que la brecha digital en el contexto rural de Lepanto es de carácter estructural y no solo de aptitud técnica. La obsolescencia de la infraestructura física y la inestabilidad crítica de la conexión a internet en la zona actúan como factores limitantes que neutralizan las competencias digitales docentes. Se determina que, mientras no exista una inversión dirigida a la conectividad de alta velocidad y la dotación de equipos básicos (videoproyectores y terminales), la transformación digital seguirá siendo una aspiración teórica distanciada de la realidad operativa del aula rural.

Finalmente, se concluye que la gestión administrativa en el centro educativo ha operado bajo un modelo reactivo y no prospectivo. La transformación digital se ha percibido como una respuesta a la crisis sanitaria y no como un eje transversal de la calidad educativa. El estudio evidencia que se requiere un liderazgo transformacional que trascienda la labor administrativa rutinaria y se enfoque en la gestión de recursos y la creación de un Plan Estratégico Digital Institucional que dé cohesión a los esfuerzos aislados, garantizando la equidad en el acceso tecnológico y una gestión educativa eficiente ante las demandas del siglo XXI.

REFERENCIAS

- ATLAS.ti. (2025). *Lauren Stewart*. ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/participantes-investigacion>
- Blanco Iturralde, J. A., Rocha Cajas, J. A., Rocha Cajas, E. P., Rocha Cajas, M. E., & Criollo Llumiquinga, L. J. (2024). La Necesidad de Capacitación Docente para una Implementación Efectiva de la Tecnología Educativa en el Aula. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2347-2367. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10676
- Calderón-Zamora, P., & Vargas-Oviedo, M. (2024). *Competencias digitales y estrategias de mediación implementadas por docentes de cuatro escuelas públicas de San José durante la pandemia, en el periodo 2020-2021*. *Revista Espiga*, 23(47), 181-215. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga/article/view/5259/7403>
- Consejo Municipal Distrito de Lepanto (2025). *Datos Generales del Distrito*. <https://concejolepanto.go.cr/index.php/conozcanos1/mi-distrito/historia.html>
- Flores-Tena, M. J., Ortega-Navas, M. del C., & Sousa-Reis, C. (2021). *El uso de las TIC digitales por parte del personal docente y su adecuación a los modelos vigentes*. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 300–320. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-1.16>
- González Gutiérrez, F. L., González Gutiérrez, S. G., & González Gutiérrez, M. I. (2023). La importancia del uso de la tecnología en el proceso educativo en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7971-7983. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6780

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. ISBN: 978-1-4562-6096-5.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Herrera, P., Huepe, M. y Trucco, D. (2025). *Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2025/3). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1bcc9786-a37c-4325-ba30-efe8b5f26022/content>
- Ministerio de Educación Pública. (2021). *Política para el aprovechamiento de las tecnologías digitales en educación*. Consejo Superior de Educación. <politica-aprovechamiento-tecnologias-digitales-educacion.pdf>
- Quesada, O. (2021). Brecha y transformación digital dos caras de una misma moneda para los territorios rurales en Costa Rica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (81), 33-49. 10.35485/rcap81_2
<https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/376/750>
- Sandoval Núñez, I., y Víquez Arias, D. (2022). *El rol del gestor educativo en la incorporación de las TIC en la oferta académica del CINDEA de Coronado* [Tesis de licenciatura en Administración Educativa]. Universidad Nacional de Costa Rica, Centro de Investigación y Docencia en Educación, División de Educación para el Trabajo]
- UNESCO. (2024). *Qué necesita saber acerca del aprendizaje digital y la transformación de la educación*. <https://www.unesco.org/es/digital-education>

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490001.pdf>

ANEXO N°1
INSTRUMENTOS APLICADOS

A. Instrumento de diagnóstico

Diagnóstico sobre el uso de tecnologías digitales en el centro educativo

B *I* U  

Estimado/a docente y personal administrativo:

Este formulario tiene como propósito recopilar información sobre el uso de tecnologías digitales en la gestión administrativa y pedagógica del centro educativo. La información será utilizada únicamente con fines académicos y de diagnóstico institucional. Se le agradece responder con sinceridad cada pregunta.

1. ¿Qué tan suficientes consideras los recursos tecnológicos con los que cuenta el colegio para la gestión administrativa y pedagógica?

- ☐ Muy insuficientes.
- ☐ Insuficientes.
- ☐ Regulares.
- ☐ Suficientes.
- ☐ Muy suficientes.
- ☐ Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)

2. ¿Existen lineamientos claros que orienten el uso de tecnologías digitales en el colegio? *

- ☐ Sí, tanto del MEP como de la institución.
- ☐ Solo del MEP.
- ☐ Solo de la institución.
- ☐ No existen lineamientos claros.
- ☐ No estoy seguro/a.

3. ¿Cuáles considera las principales limitaciones tecnológicas del colegio? *

- ☐ Conectividad a internet.
- ☐ Falta de equipo o dispositivos.
- ☐ Escaso acceso de los estudiantes a tecnología en sus hogares.
- ☐ Falta de capacitación docente.
- ☐ Otro:

4. De qué manera la dirección promueve el uso de recursos tecnológicos o estrategias alternativas ante las limitaciones de conectividad del colegio? *

- ☐ Fomenta el uso de herramientas sin conexión (como software o materiales descargables).
- ☐ Motiva la utilización de dispositivos personales en tareas pedagógicas.
- ☐ Organiza reuniones o talleres sobre innovación educativa sin depender de internet.
- ☐ Otro:

5. ¿Cómo describiría la actitud del liderazgo institucional frente a la incorporación progresiva de la tecnología en la gestión escolar? *

- ☐ Muy poco favorable.
- ☐ Poco favorable.
- ☐ Neutral
- ☐ Favorable.
- ☐ Muy favorable.

*

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación o acompañamiento para fortalecer el uso de la tecnología?

- ☐ Nunca.
- ☐ Una vez al año.
- ☐ Varias veces al año.
- ☐ Frecuentemente.
- ☐ De manera continua.

7. ¿Cómo evalúa su propio nivel de competencia digital? *

- ☐ Muy bajo.
- ☐ Bajo.
- ☐ Intermedio.
- ☐ Alto.
- ☐ Muy alto.

8. ¿Qué tan adecuado considera el acceso a tecnología que tienen los estudiantes y sus familias? *

- ☐ Muy limitado.
- ☐ Limitado.
- ☐ Regular.
- ☐ Adecuado.
- ☐ Muy adecuado.

9. ¿Ha participado o conoce experiencias innovadoras con tecnología en la gestión o enseñanza? *

- ☐ Sí, he participado directamente.
- ☐ Sí, conozco algunas.
- ☐ No, no conozco experiencias.

10. ¿Cuáles son los principales desafíos para avanzar hacia una gestión digital más eficiente? *

- ☐ Infraestructura tecnológica limitada.
- ☐ Falta de capacitación.
- ☐ Resistencia al cambio.
- ☐ Escaso apoyo institucional.
- ☐ Problemas de conectividad.
- ☐ Otro:

11. ¿En qué áreas considera que la tecnología puede mejorar más la labor educativa? *

☐ Comunicación entre docentes y dirección.

☐ Planificación institucional.

☐ Enseñanza y aprendizaje.

☐ Evaluación de los estudiantes.

☐ Participación de las familias.

☐ Otro:

12. ¿Qué tipo de apoyo considera más necesario para consolidar el proceso de transformación digital? *

☐ Financiamiento para infraestructura.

☐ Capacitaciones continuas.

☐ Asesoría técnica.

☐ Acceso a programas o software educativos.

☐ Otro:

B. Instrumento de recolección de datos

Transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto

Las siguientes preguntas tienen como propósito conocer su experiencia y percepción sobre el proceso de transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto. Responda de forma abierta y reflexiva, según su vivencia personal.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Desde su experiencia como docente, ¿cómo describiría el proceso de transformación digital que ha vivido el Colegio Académico de Lepanto en los últimos años?

*

Tu respuesta

2. ¿Qué acciones concretas ha implementado usted, como docente, para incorporar tecnologías digitales en los procesos pedagógicos del centro educativo?

*

Tu respuesta

3. ¿Qué estrategias ha desarrollado el personal docente, de manera colectiva, para apoyar la transformación digital en la gestión educativa de la institución?

*

Tu respuesta

4. ¿De qué manera el uso de tecnologías digitales ha influido en la organización de su trabajo docente y en los procesos pedagógicos que desarrolla con el estudiantado? *

Tu respuesta

5. Desde su perspectiva, ¿qué oportunidades ha generado la transformación digital para mejorar los procesos pedagógicos del Colegio Académico de Lepanto? *

Tu respuesta

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la institución en el proceso de transformación digital de la gestión educativa?

Tu respuesta

7. ¿Qué condiciones del contexto rural han favorecido la incorporación y el aprovechamiento de las tecnologías digitales en el centro educativo? *

Tu respuesta

8. ¿Qué factores propios del contexto rural han limitado o dificultado el proceso de digitalización en la gestión educativa? *

Tu respuesta

9. ¿Cómo describe el apoyo institucional recibido (capacitación, acompañamiento, recursos) para desarrollar procesos pedagógicos mediados por tecnologías digitales?

Tu respuesta

10. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer el proceso de transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto, considerando su contexto rural? *

Tu respuesta

ANEXO N°2

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. *Respuestas de las 22 personas docentes a la entrevista aplicada*

Pregunta	Respuesta
1. Desde su experiencia como docente, ¿cómo describiría el proceso de transformación digital que ha vivido el Colegio Académico de Lepanto en los últimos años?	1. El tema de la pandemia hizo que se avanzara más en relación con este tema. 2. Siento que es un proceso necesario porque hay que acomodarse con las exigencias del mundo digital pero en el caso del colegio es un proceso incompleto. 3. El cambio ha sido lento y cuando se ha aplicado la parte tecnológica ha sido por la buena voluntad de los docentes. 4. Ha sido un proceso que es desigual entre docentes porque hay unos que saben más de la parte del uso de tecnologías que otros. 5. A partir de la pandemia se dió un empujón fuerte al uso de herramientas digitales. 6. Desde que estoy en el colegio he visto que el proceso es muy lento porque no existen condiciones para que puedan mejorar de manera rápida. 7. Hay intentos con charlas y demás pero falta mucho como para decir que existen una verdadera transformación digital. 8. Lo que marcó un uso de la tecnología creo que fue la pandemia por el COVID 19 porque ha obligado a hacer uso de la misma. 9. Considero que ha mejorado pero aún falta mucho. 10. Han existido ciertos avances pero no se han podido consolidar. 11. Antes casi no se usaba la tecnología, ahora al menos se hace el esfuerzo por su utilización. 12. Se avanzó por necesidad y no tampoco por la obligación de

	adecuarse a lo que se exige actualmente. 13. Antes casi no se utilizaba nada de tecnología, en la actualidad por lo menos se hace el esfuerzo de aplicarla al contexto del aula. 14. Ha sido un proceso un poco lento, impulsado principalmente por el tema de la pandemia que se vivió hace unos años. 15. Avances lentos pero que son necesarios. 16. El proceso de transformación tecnológica ha sido gradual. 17. Hay intentos pero todavía falta un montón para decir que hay una verdadera transformación digital dentro del MEP. 18. Se ha avanzado a pasos muy lentos, hay esfuerzos de parte de los docentes pero no de manera significativa. 19. Se hacen muchos esfuerzos desde la parte docente para impulsar esa transformación digital pero hay mucho camino por delante y muchas cosas que mejorar para afirmar que existe un cambio. 20. Ha sido un cambio un poco lento porque el colegio no reúne las condiciones tecnológicas ni de conexión para poder hacer un cambio al uso de estrategias que involucren tecnología. 21. Ha sido un proceso desigual porque unos se han adaptado mejor que otros. 22. Ha sido un proceso lento, más por esfuerzo de docentes que por las condiciones de infraestructura tecnológica que ofrece el colegio.
2. ¿Qué acciones concretas ha implementado usted, como docente, para incorporar tecnologías digitales en los	1. Uso de herramientas digitales básicas. 2. Uso de ciertas herramientas cuando tengo conexión.

procesos pedagógicos del centro educativo?	3. En ocasiones suelo utilizar presentaciones en algunas aplicaciones y también proyección de videos sobre algunas temáticas. 4. Uso presentaciones y algunos otros recursos digitales como videos descargados de YouTube. 5. He aprendido a usar herramientas digitales por necesidad, nunca por una capacitación formal por parte del MEP. 6. Lo normal, YouTube y Power Point. 7. Me adapté con lo que tenía a mano entonces lo que suelo usar son videos y presentaciones en que no usen internet. 8. Videos, presentaciones 9. Empleo el uso de videos educativos y algunas otras plataformas como WhatsApp. 10. Uso de recursos digitales como videos para reforzar contenidos. 11. Uso la tecnología solo cuando es posible debido a grandes problemas de conexión que presenta el colegio. 12. Hago uso de WhatsApp para poder enviarles tareas a los estudiantes y también para enviar materiales. 13. Yo uso tecnología solo cuando es posible porque no siempre el Internet propio me funciona en la institución. 14. Uso videos para apoyar mis clases y de vez en cuando también proyecto presentaciones con información de la temática a tratar. 15. Uso de videos y presentaciones. 16. Empleo el uso de YouTube, Power Point. 17. En ocasiones utilizo presentaciones en Power Point y
---	--

	proyecto videos para desarrollar algunas clases. 18. En ocasiones suelo usar algunas herramientas tecnológicas pero solo cuando mi internet me lo permite. 19. Uso herramientas digitales sencillas que no requiera internet como videos ya descargados y presentaciones que elaboro en Power Point. 20. Como acciones concretas puedo decir que he hecho uso de mi internet para utilizar canvas, genially, y otras herramientas. 21. Uso tecnología cuando es posible. 22. Uso tecnología solo cuando es posible, por problemas de conexión que a veces sufre mi internet del teléfono.
3. ¿Qué estrategias ha desarrollado el personal docente, de manera colectiva, para apoyar la transformación digital en la gestión educativa de la institución?	1. Cada docente trabaja por su cuenta. 2. Cada docente aplica lo que puede y sabe. 3. Yo he resuelto por mis propios medios porque no hay una estrategia clara sobre el tema. 4. Como estrategia entre algunos colegas lo que hacemos es ayudarnos a pasarnos información sobre apps que podamos usar sin depender del internet para su utilización. 5. Por lo general compartimos experiencias entre colegas. 6. No existe una estrategia formal, más bien cada quien aporta lo que sabe. 7. Yo trabajo por mi cuenta. 8. Entre un grupo de compañeros nos pasamos información y cada quien aporta lo que sabe sobre herramientas digitales. 9. Compartimos materiales y experiencias

	10. Coordinamos poco como equipo. 11. Compartimos materiales con algunos docentes. 12. Existe un apoyo informal entre docentes porque estrategias formales no existen. 13. Estrategia como tal no he evidenciado que exista, yo suelo trabajar por mi cuenta. 14. Más que todo nos apoyamos entre algunos docentes principalmente compartiendo materiales. 15. Trabajo colaborativo ocasional. 16. Principalmente el apoyo entre colegas. 17. Entre algunos compañeros nos colaboramos para pasarnos información sobre plataformas y aplicaciones digitales para usar en el aula. 18. No he evidenciado estrategias colectivas, cada uno hace lo que puede. 19. Lo que hacemos es compartirnos información y materiales que nos puedan funcionar o adaptar a nuestras clases. 20. No hay una estrategia formal. 21. Entre compañeros nos compartimos materiales y nos ayudamos a usar ciertas aplicaciones. 22. No hay una estrategia formal.
4. ¿De qué manera el uso de tecnologías digitales ha influido en la organización de su trabajo docente y en los procesos pedagógicos que desarrolla con el estudiantado?	1. Aumentó el tiempo de preparación. 2. No siempre es posible usar tecnología. 3. Puede facilitar mucho la parte de planificación de las clases y también el envío de materiales a los estudiantes.

	4. El buen uso hace un poco más fácil la organización del trabajo. 5. Al inicio más bien me aumentó el trabajo porque había que aprender todo de cero. 6. Facilita el seguimiento del estudiante. 7. Mayor interés de los estudiantes cuando se proyectan videos. 8. Envíos de materiales a estudiantes y también planificación de la clase 9. No ha cambiado mucho mi forma de trabajar. 10. Ha mejorado mucho mi planificación. 11. No ha cambiado mucho porque no siempre puedo usar la tecnología. 12. Al inicio más bien aumentó la carga laboral. 13. No me ha influido mucho porque no siempre puedo utilizar el internet. 14. Me ha ayudado a organizar mejor mi planificación. 15. Cambió poco mi práctica. 16. Puedo organizarme mejor e incluso dar un seguimiento al estudiantado. 17. No ha cambiado mucho porque no siempre se puede usar tecnología en la institución. 18. Funcionan para planificar mejor la clase, el contacto con los padres de familia, también el envío de algún material. 19. Por mucho un aspecto positivo es que mejora la organización del trabajo y de las clases. 20. Facilita la forma de planificar y ordenar las clases, comunicación con padres y el envío de materiales. 21. Aumentó el trabajo en la parte administrativa que realizo como
--	---

	docente y también en la parte pedagógica. 22. Me facilita la planificación y también el envío de materiales.
5. Desde su perspectiva, ¿qué oportunidades ha generado la transformación digital para mejorar los procesos pedagógicos del Colegio Académico de Lepanto?	1. Facilita la comunicación. 2. Mejora mucho la motivación. 3. Puede mejorar la comunicación con los estudiantes, padre de familia y también pueden hacer las clases diferentes. 4. Es una manera de motivar más al estudiantado. 5. Permite varias las clases y hacerlas más dinámicas. 6. Mejora por mucho los procesos pedagógicos. 7. No siempre puedo usar tecnología pero con el internet propio me ha ayudado a tener una mejor comunicación con los padres y al envío de materiales. 8. Ayuda a volver las clases más dinámicas y captar más la atención de los estudiantes 9. Ofrece nuevas formas de enseñar. 10. Permite innovar en la clase para llamar la atención de los estudiantes. 11. Se pueden hacer las clases más divertidas, se pueden plantear de una manera diferente y quizás ayuda a que los estudiantes se involucren más en el aprendizaje. 12. Mejorar la comunicación con los estudiantes. 13. Hay muchas oportunidades pero no todos puedan aprovecharlas por la falta de conectividad. 14. Permite clases más dinámicas. 15. Permite diversificar estrategias. 16. Mejora la organización pedagógica. 17. En lo personal creo que vuelve las clases más dinámicas y hay mayor interés en los estudiantes.

	18. Hacer las clases diferentes lo que llama la atención de los estudiantes. 19. Mejora el acceso a materiales. 20. Creo que lo fuerte de la tecnología es que ayuda a que los estudiantes se interesen más por la clase ya que esta se vuelve más dinámica y en cada clase se pueden varias las actividades. 21. Mejora la comunicación. 22. Mejora la comunicación con los estudiantes y con los padres de familia
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la institución en el proceso de transformación digital de la gestión educativa?	1. Falta de planificación institucional. 2. Internet inestable. 3. La falta de acceso a internet. 4. Falta de recursos tecnológicos. 5. El principal problema es la falta de internet y el poco equipo que tiene el colegio. 6. La capacitación no es la mejor ni las condiciones el colegio. 7. Que no hay internet y pocos equipos como el vídeo beam por ejemplo. 8. El principal problema que tiene el colegio es la falta de conexión a internet 9. Conectividad deficiente. 10. Falta de equipos y falta de internet. 11. El principal problema es la mala conexión a internet. 12. Falta de capacitación constante. 13. Falta de internet. 14. La conexión sigue siendo el mayor reto. 15. Limitaciones más que todo en la parte del internet porque el colegio no cuenta con esa herramienta tan importante. 16. Capacitaciones insuficientes.

	17. Sin duda el problema más grande es la falta de internet en el colegio y a veces cuando uso el internet de mi celular la conexión es muy mala. 18. Falta de internet y equipos. 19. Falta capacitaciones que nos permitan saber sobre más herramientas digitales que se puedan usar sin necesitar el uso del internet lo cual es una limitante que presenta el centro educativo. 20. Para mí sería la falta de acceso a internet porque tengo que depender mucho de mi internet del celular y a veces es muy lento. 21. Falta de recursos y de tiempo. 22. El principal desafío es la falta conexión a Internet.
7. ¿Qué condiciones del contexto rural han favorecido la incorporación y el aprovechamiento de las tecnologías digitales en el centro educativo?	1. Apoyo entre docentes. 2. No hay condiciones favorables para el uso del internet en el colegio. 3. Han sido más las limitaciones que las ventajas realmente. 4. Disposición del personal docente. 5. Creo que son más las limitaciones que existen que las ventajas. 6. No veo ninguna condición favorable dado el caso de la poca infraestructura que tiene el colegio sobre la parte tecnológica. 7. Más que todo la voluntad docente. 8. Existen muchas limitaciones y en cuanto al uso de la tecnología creo que se ha dado más por disposición y voluntad del docente que por otra cosa. 9. Trabajo colaborativo docente. 10. Acá resaltó el compromiso de mis compañeros docentes que, a pesar, de no contar con internet en el colegio, muchos tratamos de resolverlo usando internet propio.

	11. La voluntad del personal docente es lo que más se puede resaltar. 12. El contexto rural al que pertenece el colegio de Lepanto no existe condiciones favorables para el uso de tecnologías porque no hay internet. 13. Condiciones como tal que favorezcan no puedo decir las porque más bien son más las limitaciones por el contexto rural del colegio que no tiene internet. 14. El compromiso docente ha sido la clave. 15. Esfuerzo del personal. 16. Compromiso institucional. 17. Creo que es más por compromiso de los docentes por hacer algo diferente lo que ha ayudado. 18. Compromiso de los docentes es lo que puede resaltar. 19. Compromiso de los docentes. 20. Ninguna, no hay condiciones que favorezcan el uso. 21. Compromiso docente. 22. El compromiso del personal docente ha ayudado mucho.
8. ¿Qué factores propios del contexto rural han limitado o dificultado el proceso de digitalización en la gestión educativa?	1. Conectividad limitada. 2. Infraestructura tecnológica totalmente deficiente. 3. Muy mala infraestructura y nula conectividad porque no hay internet en el colegio. 4. La falta de internet en el colegio. 5. Sin duda la mayor limitante es la falta de conexión que hay en el colegio por no existir internet. 6. Limitaciones en la parte económica porque no hay recursos y tecnológicas. 7. La conectividad que hay en la zona del colegio.

	8. Infraestructura deficiente y nula conexión a internet propia de la institución 9. Falta de internet estable. 10. Quizás factores económicos, pero por parte del Ministerio de Educación. 11. La infraestructura y por supuesto la nula conectividad que tiene el colegio a internet. 12. Infraestructura limitada tanto física como tecnológica. 13. Poca infraestructura tecnológica, no contar con Internet. 14. El acceso limitado a internet. 15. La conectividad que existe en el contexto rural donde se ubica el colegio. 16. Recursos tecnológicos escasos. 17. La conectividad, la falta de internet que no existe en el colegio. 18. Claramente es la falta de acceso a internet lo que dificulta el proceso de aprendizaje mediante el uso de tecnología. 19. Falta de recursos económicos. 20. La mala infraestructura del colegio y el escaso acceso a internet que hay en el colegio. 21. Infraestructura deficiente. 22. La falta de conexión a internet y la infraestructura son principalmente las limitaciones.
9. ¿Cómo describe el apoyo institucional recibido (capacitación, acompañamiento, recursos) para desarrollar procesos pedagógicos mediados por tecnologías digitales?	1. Apoyo limitado. 2. Apoyo limitado en esta área. 3. Considero que he recibido un apoyo muy básico. 4. Se dan capacitación de vez en cuando pero sin efecto de aplicarlas en el aula porque no existe un internet en el colegio. 5. Algunas capacitaciones útiles pero cuesta aplicar la mayoría por la falta de internet.

	6. Sí se han dado algunas capacitaciones pero no sirven de mucho porque la institución no cuenta con la infraestructura para poder llevar a la práctica lo aprendido en capacitaciones. 7. Apoyo aceptable dentro de las posibilidades reales que tiene la institución. 8. La institución ha tratado de apoyar dentro de las posibilidades. 9. Ha sido poco apoyo, y a versado más en lo teórico que en la práctica propiamente 10. Capacitaciones esporádicas que quedan en la teoría. 11. El apoyo ha sido más teórico que lo que se ha podido aplicar. 12. Ha sido muy poco y general. 13. Sí se han recibido charlas y capacitaciones sobre el tema pero es difícil aplicarlas cuando no están dadas las condiciones. 14. El apoyo ha sido ocasional. 15. Acompañamiento ocasional. 16. La institución ha tratado de apoyar, pero siempre dentro de sus posibilidades. 17. Se han recibido capacitaciones, pero creo que más por pasar la información porque no hay condiciones para llevarlo a la práctica. 18. Hay un apoyo institucional moderado sobre el tema, pero se puede concretar poco por la infraestructura del colegio. 19. Es bueno el apoyo, sin embargo, poco pueden hacer porque no hay presupuesto para poder contratar un internet que funcione en la institución. 20. Apoyo es muy poco. 21. Se baja mucho en charlas pero nada concreto.
--	--

	22. El apoyo ha sido poco y más teórico que práctico.
10. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer el proceso de transformación digital en la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto, considerando su contexto rural?	1. Comenzar a hacer una planificación a largo plazo para poder, a futuro, emplear un adecuado uso de la tecnología en nuestras aulas. 2. Mejorar la conectividad. 3. Poner internet para no tener el impedimento de trabajar con las herramientas tecnológicas. 4. Dotar de internet y más equipo. 5. Mejorar la conectividad y la infraestructura para poder desarrollar en el aula el cambio digital. 6. Fortalecer la capacitación docente, recursos y dotar al colegio de internet que es esencial para aplicar el uso de herramientas digitales 7. Tener una estrategia clara sobre la transformación digital que dice el MEP y exigir en el colegio la mejora en la infraestructura tecnológica. 8. Tener idea clara sobre la transformación digital que pide el MEP 9. Mejorar la infraestructura. 10. Más recursos y más apoyo. 11. Mejorar la infraestructura tecnológica, comenzando por poner internet para todo el colegio. 12. Tener una estrategia clara para poder solucionar el problema de conexión. 13. Mejorar el internet y dotar de más equipo al colegio. 14. Mejorar el internet y capacitar más a los docentes. 15. Más inversión en la parte tecnológica.

	16. Capacitaciones prácticas y dotar al colegio con un buen internet. 17. Mejorar el internet, ampliar los video bean para que más docentes puedan usarlos. 18. Exigir la instalación de internet en el colegio y luego hacer capacitaciones para el uso de herramientas digitales para las clases. 19. Capacitaciones que sean continuas y también mejorar el acceso a internet. 20. Quizás hacer presión al MEP para que busque la forma de proporcionar el acceso a internet en el centro educativo para cumplir con las demandas actuales. 21. Mejor planificación e invertir más en tecnología y capacitaciones reales. 22. Proporcionar internet al colegio y aumentar la cantidad de equipos como videobean para poder hacer uso de las herramientas digitales.
--	--

ANEXO N°3
DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Luis Antonio Sandoval Quirós, cédula de identidad 115970061, alumno 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: La transformación digital en la gestión educativa: desafíos y oportunidades para los centros públicos en tiempos de cambio.

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

Puntarenas, Puntarenas, Lepanto a los 02 días del mes de marzo del año 2026.



Luis Antonio Sandoval Quirós

Cédula: 115970061