UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE GUAPILES

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

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

Instituciones educativas del circuito escolar 02 y Dirección Regional de Enseñanza Zona Norte Norte, I cuatrimestre, 2026

Proponente: Melquis Melissa Bustos Ortiz

Upala, mayo, 2026

Melquis Melissa Bustos Ortiz[1]

Resumen

Esta investigación analiza la incidencia de la gestión administrativa en los procesos de aprendizaje de las escuelas unidocentes del Circuito 02 de Upala. Bajo un diseño descriptivo con enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario digital a cinco docentes-directores de la zona. Los resultados demuestran que la gestión educativa se fundamenta en un modelo de resiliencia y autogestión comunitaria, donde el 80% de los docentes invierte recursos propios para garantizar la operatividad institucional. Se concluye que la excesiva carga administrativa impuesta por el sistema educativo actúa como un inhibidor de la innovación didáctica, limitando el tiempo efectivo para la mediación pedagógica. A pesar de estas barreras burocráticas, el liderazgo del docente y las alianzas con la Junta de Educación emergen como factores determinantes para la permanencia estudiantil y el éxito escolar en contextos de ruralidad, evidenciando una brecha de equidad que requiere atención institucional inmediata.

Palabras clave: Gestión educativa, escuelas unidocentes, Upala, carga administrativa, aprendizaje significativo.

Abstract.

This research analyzes the incidence of administrative management on learning processes in one-teacher schools of School Circuit 02 in Upala. Using a descriptive design with a quantitative approach, a digital questionnaire was applied to five teacher-directors in the area. The results demonstrate that educational management is based on a model of resilience and community self-management, where 80% of teachers invest personal resources to guarantee institutional operation. It is concluded that the excessive administrative burden imposed by the educational system acts as an inhibitor of didactic innovation, limiting the effective time for pedagogical mediation. Despite these bureaucratic barriers, teacher leadership and alliances with the Education Board emerge as determining factors for student permanence and school success in rural contexts, highlighting an equity gap that requires immediate institutional attention.

Keywords: Educational management, one-teacher schools, Upala, administrative burden, meaningful learning.

[1]Melquis Melissa Bustos Ortiz: Actualmente laboro como directora en la escuela unidocente Los Ángeles. Con 5 años de experiencia docente. E-mail: melquis.bustos@gmail.com

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

La educación primaria representa una etapa fundamental en la formación integral del estudiantado, ya que en ella se consolidan las bases académicas, sociales y actitudinales que marcarán su trayectoria educativa futura. En este nivel, la gestión directiva cumple una función estratégica que va más allá de las tareas administrativas. Según Pozner (2000), la gestión debe entenderse como un conjunto de procesos teóricos y prácticos integrados para lograr los objetivos de la institución, donde el liderazgo pedagógico actúa como el motor principal de la transformación escolar.

En términos operativos, la gestión educativa se desarrolla a través de la dimensión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria, orientadas a fortalecer y mejorar continuamente la calidad de la enseñanza (Pont et al., 2009). Al respecto, la UNESCO (2011) y Pont et al. (2009) reconocen que esta actividad recae en las figuras directivas, quienes, en conjunto con la comunidad educativa, asumen la representación legal y la responsabilidad de asegurar que los estudiantes alcancen las competencias necesarias para la vida.

No obstante, en el escenario de las escuelas unidocentes del cantón de Upala, esta gestión presenta mayor complejidad. En estas instituciones, el docente-director personifica la totalidad de las funciones mencionadas. En este contexto, la "comunidad educativa" no se refiere a un cuerpo docente o administrativo interno, sino que se forma mediante el vínculo estratégico entre el docente único, las familias y las juntas de educación; esto convierte la gestión en un ejercicio de liderazgo solitario, pero de alto impacto comunitario.

Bajo esta perspectiva, la importancia del presente estudio radica en su adscripción a la línea de investigación de la **Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL):**

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

"Nuevos escenarios de la gestión educativa". La investigación analiza las estrategias de gestión implementadas en centros unidocentes rurales de Upala, los cuales presentan características particulares como la atención multigrado y la limitación de recursos. Comprender cómo dichas estrategias inciden actualmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental para aportar datos científicos que permitan el fortalecimiento de la calidad educativa en los entornos rurales más vulnerables del país.

De lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de plantearse las siguientes pregunta: ¿De qué manera las estrategias de gestión educativa implementadas por los docentes-directores inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala?, ¿cuáles son las estrategias de gestión administrativa y pedagógica que predominan en la labor diaria de estos profesionales?, ¿cómo distribuye el docente-director su tiempo y sus propios recursos económicos para solventar las demandas del sistema frente a las necesidades de la mediación pedagógica en aulas multigrado?, ¿qué retos y limitaciones enfrentan los maestros al ejercer un liderazgo administrativo y docente de manera simultánea? y ¿qué relación existe entre la efectividad de la gestión institucional y la calidad de los procesos educativos en estos escenarios de atención única? Por lo tanto, es urgente investigar más sobre la implementación de estas estrategias de gestión y su impacto real en el ejercicio docente en contextos rurales de alta vulnerabilidad.

De este modo, a partir de las preguntas generadoras anteriores y la búsqueda propicia de sus respuestas, es que brota la necesidad de realizar una investigación relacionada con las

estrategias de gestión que ejecutan los docentes en el escenario de la educación rural. Por lo tanto, el planteamiento del problema central a investigar se centra en la siguiente pregunta: ¿cuáles son las estrategias de gestión educativa que implementan los docentes-directores en las escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala para el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje?

Hoy, el éxito de la labor educativa en las instituciones de atención única depende de una gestión que comprenda la especificidad del entorno. Al respecto, Ibarra-Vargas (2022) sostiene que el profesorado de escuelas unidocentes en Costa Rica desarrolla el currículo en un "ambiente didáctico complejo", marcado por la atención simultánea de niveles multigrado. Esta particularidad exige que la gestión no sea un simple "injerto" de enfoques curriculares o administrativos diseñados para centros polidocentes, sino que requiere una formación y una ejecución con un alto grado de especificidad (Ibarra-Vargas, 2022). En el contexto de Upala, el docente-director debe liderar procesos de innovación y administración de recursos —muchas veces recurriendo a la autogestión y el compromiso personal para suplir carencias logísticas— con el fin de transformar la cultura escolar en favor de la calidad educativa. Por lo tanto, es importante analizar cómo estas estrategias de gestión logran amalgamar las demandas administrativas con las realidades del aula rural, para asegurar que el estudiantado alcance las competencias necesarias en un marco de equidad y pertinencia regional.

En atención a la problemática descrita y con el propósito de orientar científicamente el estudio, se plantea como objetivo general analizar la incidencia de las estrategias de

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

gestión educativa implementadas por los docentes-directores en las escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala en el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para alcanzar este propósito rector y asegurar el rigor del análisis, la investigación se apoya en el cumplimiento de dos objetivos específicos. El primero de ellos se orienta a identificar las estrategias de gestión administrativa, pedagógica y comunitaria que predominan en la labor diaria de los docentes-directores, considerando factores críticos como la autogestión de recursos y la organización del tiempo en el entorno rural. Finalmente, se pretende describir la percepción de los profesionales sobre la incidencia de dichas prácticas de gestión en la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, específicamente en el contexto del aula multigrado que caracteriza a las instituciones en estudio.

La investigación se desarrolla en el cantón de Upala, provincia de Alajuela, específicamente en centros educativos pertenecientes al Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional de Educación de Upala. Esta zona se caracteriza por una ruralidad dispersa y una economía basada principalmente en actividades agropecuarias. Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2023), Upala presenta distritos con un Índice de Desarrollo Social (IDS) que refleja brechas importantes en conectividad vial y acceso a servicios, factores que condicionan directamente la logística y la gestión cotidiana de las instituciones educativas rurales.

Las instituciones se caracterizan por ser centros de atención única en contextos de ruralidad dispersa. De acuerdo con la Tabla de Zonaje de la Dirección de Planificación Institucional del Ministerio de Educación Pública (MEP, 2024), cada una de estas escuelas

posee un código presupuestario que las identifica legalmente y determina la asignación de recursos y recargos administrativos para el docente-director. Entre estas instituciones se destaca la Escuela Guacalito, identificada con el código presupuestario 3804 y fundada aproximadamente en el año 1974. Este centro educativo dispone de una infraestructura básica que comprende un aula para la mediación pedagógica multigrado y un comedor escolar, enfrentando el desafío de una topografía irregular que exige una gestión administrativa enfocada en el mantenimiento preventivo del terreno y la seguridad del estudiantado.

Asimismo, la Escuela Las Armenias, con el código presupuestario 3797 y fundada cerca de 1976, representa otro núcleo vital para la educación rural de la zona. Su planta física se integra por un aula de enseñanza y un área de comedor, situándose en un entorno de producción agropecuaria donde la gestión administrativa debe articularse estrechamente con la comunidad para garantizar la accesibilidad y el resguardo de los bienes institucionales (MEP, 2024). Por su parte, la Escuela San Antonio, registrada con el código presupuestario 3811 y cuya fundación se remonta a 1972, cuenta con una infraestructura sólida que incluye aula principal y comedor estudiantil. La gestión en este centro ha priorizado históricamente la seguridad perimetral y la iluminación natural del espacio pedagógico, factores que el docente-director debe supervisar ante las limitaciones de personal de apoyo técnico.

En esta misma línea de atención única, la Escuela Santa Marcos opera bajo el código presupuestario 3816, habiendo sido fundada aproximadamente en 1978. Su infraestructura consta de un salón de clases polivalente y una cocina equipada, donde el liderazgo administrativo se centra en la autogestión de suministros y la organización del aula

multigrado para responder a la diversidad de niveles. Finalmente, la Escuela San Cristóbal, identificada con el código presupuestario 3814 y fundada cerca de 1975, completa el grupo de centros en estudio. Su planta física integra el aula de mediación, servicios sanitarios y comedor, destacando por una matrícula históricamente estable que permite una planificación presupuestaria coherente. Como señala Ibarra-Vargas (2022), en todas estas instituciones la gestión educativa trasciende lo burocrático para convertirse en un ejercicio de resiliencia administrativa, donde el docente-director debe garantizar la funcionalidad del centro a pesar de la dispersión geográfica y la escasez de recursos tecnológicos.

Con la finalidad de proporcionar unidad y coherencia; así como consistencia conceptual y lógica a los postulados y principios de los cuales parte esta investigación, es necesario hacer una revisión bibliográfica pertinente y relevante acerca del tema en estudio. Esta constituye un marco de referencia teórico que sustenta y apoya el proceso de investigación. Además, la gestión educativa en el contexto rural costarricense se enfrenta a desafíos estructurales que trascienden la administración tradicional. Como bien señalan Miranda-Calderón y Rosabal-Vitoria (2018), la gestión directiva en escuelas unidocentes representa un reto mayúsculo para alcanzar la equidad educativa, ya que el docente-director debe operar en escenarios de vulnerabilidad donde la soledad profesional y la escasez de recursos técnicos condicionan la calidad del servicio. Esta realidad exige una reconfiguración del rol directivo, pasando de una gestión meramente administrativa a un liderazgo que comprenda las particularidades socioculturales del entorno rural para garantizar que el estudiantado reciba una formación con los mismos estándares de calidad que en los centros urbanos (Miranda-Calderón & Rosabal-Vitoria, 2018).

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

En esta misma línea, el éxito de la gestión no depende únicamente de la voluntad del docente, sino de su preparación para enfrentar un modelo pedagógico excepcional. Al respecto, Salazar-Ureña et al. (2023) identifican que el profesorado unidocente manifiesta necesidades formativas críticas, especialmente en la actualización de procesos administrativos y el manejo de herramientas tecnológicas aplicadas al aula multigrado. Esta investigación sugiere que la carencia de una formación específica para el entorno rural obliga al docente a una "autoformación" sobre la marcha, lo que impacta directamente en la eficiencia de las estrategias de gestión que se implementan en circuitos como el 02 de Upala (Salazar-Ureña et al., 2023). Por tanto, fortalecer la gestión implica necesariamente fortalecer las competencias profesionales de quien lidera la institución.

De forma complementaria se puede decir que, la gestión educativa debe alinearse a los estándares nacionales de excelencia. Según Céspedes et al. (2024), la evaluación del Modelo de la Calidad de la Educación Costarricense (MEP) en centros unidocentes revela que la calidad no es un concepto abstracto, sino el resultado de una gestión que logre articular el liderazgo pedagógico con el clima organizacional y la participación comunitaria. Para las escuelas de Upala, como Guacalito o San Cristóbal, este modelo de calidad se vuelve un referente para medir cómo la administración de recursos impacta en la satisfacción y el aprendizaje de la comunidad estudiantil (Céspedes et al., 2024). En este orden de ideas, Orellana (2024) enfatiza que la investigación aplicada es la herramienta clave para transformar esta gestión, permitiendo que la toma de decisiones no sea reactiva ante las crisis, sino proactiva y basada en datos reales del contexto local.

Por su parte, la relación entre gestión y rendimiento académico es abordada por Caro-Rivas (2024), quien sostiene que las estrategias de gestión deben fundamentarse en una identificación precisa de los factores que afectan el aprendizaje. Esta visión se complementa con la propuesta de Bustos-Jiménez (2011), quien argumenta que el éxito de la escuela unidocente radica en el paso de una gestión de supervivencia a una gestión estratégica del aula multigrado; es decir, la arquitectura administrativa debe estar diseñada para que el aprendizaje sea inclusivo y de alta calidad. Finalmente, el Décimo Informe Estado de la Educación (2025) sitúa esta discusión en la actualidad nacional, advirtiendo sobre la urgencia de cerrar la brecha tecnológica en la ruralidad para que la gestión directiva pueda apoyarse en herramientas digitales que optimicen el tiempo pedagógico. Por lo tanto, los estudios analizados coinciden en que la gestión en la escuela unidocente es una labor dinámica de resiliencia administrativa que, en palabras de Pozner (2000) y UNESCO (2011), constituye el motor principal para transformar las limitaciones del entorno en escenarios de éxito escolar.

Método

El diseño metodológico de la presente investigación responde a la interrogante sobre cómo se investigará el problema, detallando los procedimientos para la recolección de datos y el cumplimiento de los objetivos planteados. De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), el diseño se define como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128).

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala.

Tipo de investigación

Con base en la premisa anterior, el estudio se fundamenta estrictamente en un enfoque cuantitativo, el cual se sustenta teóricamente en la necesidad de abordar la realidad educativa de manera objetiva y sistemática. Según Jiménez Moreno et al. (2022), el sustento metodológico cuantitativo en la investigación educativa proporciona una base epistemológica sólida que permite la medición de los fenómenos a través de la recolección de datos, garantizando la precisión y la validez de los hallazgos.

La elección de esta ruta metodológica responde a lo que Argüelles (2024) denomina la naturaleza de la pregunta de investigación, la cual debe dictar la metodología que mejor se adapte a los objetivos; en este sentido, dado que el estudio pretende caracterizar y cuantificar la frecuencia de las estrategias de gestión en el Circuito 02 de Upala, el enfoque cuantitativo es el más pertinente para obtener una comprensión precisa y estandarizada de dicha realidad.

De esta manera, se logra especificar que el tipo de investigación es descriptivo. De acuerdo con Arias Gonzáles y Covinos Gallardo (2021), la investigación descriptiva tiene como propósito fundamental describir situaciones, eventos y hechos, detallando cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos en una población específica. Al respecto, Valle, Manrique y Revilla (2022) sostienen que la investigación descriptiva en el ámbito educativo permite caracterizar un fenómeno para mostrar sus dimensiones y rasgos particulares tal como se presentan en la realidad institucional. Esta tipología resulta idónea para las escuelas unidocentes del Circuito 02, puesto que facilita una aproximación precisa a las prácticas administrativas y pedagógicas de los docentes-directores rurales, permitiendo un diagnóstico

del estado actual de la gestión sin alterar su dinámica natural ni buscar explicaciones causales, sino perfiles de labor docente.

Bajo este orden de ideas, el estudio se rige por un diseño no experimental, el cual se define teóricamente como aquel que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, observando los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos posteriormente (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014). Asimismo, el diseño posee un alcance transversal, ya que la recolección de los datos y la medición de las variables de gestión se efectúan en un solo momento único.

Como bien puntualizan Arias Gonzáles y Covinos Gallardo (2021), el diseño no experimental transversal permite obtener una "fotografía" de la realidad en un tiempo determinado, lo cual garantiza una visión integral y contemporánea de la gestión institucional objeto de estudio en el cantón de Upala. Esta estructura metodológica asegura que los hallazgos sean un reflejo fiel de la operatividad docente en las cinco instituciones seleccionadas.

Participantes

Los sujetos de investigación comprenden a todas aquellas personas involucradas en la recolección de información para dar respuesta al problema planteado. En este estudio, los participantes son los cinco docentes-directores que lideran las escuelas de atención única del Circuito Escolar 02 de Upala: Escuela Guacalito, Escuela Las Armenias, Escuela San Antonio, Escuela Santa Marcos y Escuela San Cristóbal. Se trata de profesionales de educación primaria que asumen simultáneamente roles directivos y pedagógicos para los seis

niveles de la Educación General Básica. Esta población se distingue por poseer grados académicos de licenciatura o maestría y una trayectoria consolidada en entornos de ruralidad dispersa, lo que les otorga una visión integral sobre la multifuncionalidad administrativa y curricular que exige el modelo unidocente.

Debido al tamaño reducido de la población y su plena accesibilidad en este circuito específico, se optó por realizar un estudio censal en lugar de una selección muestral. Al respecto, Arias (2012) sostiene que cuando un grupo de interés es totalmente accesible debido a su limitado número de unidades, no es obligatorio realizar un procedimiento de muestreo. Además, menciona que, en tales circunstancias, es posible y recomendable recopilar información de la totalidad de los sujetos que conforman el universo objetivo, lo cual debe quedar debidamente justificado en la ruta metodológica para prescindir de la sección relativa al cálculo de la muestra. Por consiguiente, esta investigación integra el 100% de los casos que conforman el objeto de estudio, asegurando que los datos obtenidos sobre las estrategias de gestión y autogestión de recursos representen de manera completa y fidedigna la realidad institucional de las escuelas seleccionadas en el cantón de Upala.

Instrumentos/Materiales

Respecto a los recursos para la obtención de información, se utiliza un cuestionario estructurado basado en una escala de Likert, la cual, según Hernández-Sampieri et al. (2014), consiste en un "conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes" (p. 238). El instrumento consta de veinte ítems orientados a medir la ejecución de las estrategias de gestión administrativa y pedagógica.

Debido a la dispersión geográfica de Upala, el cuestionario se administra de forma digital mediante formularios de Google, garantizando inmediatez y anonimato. Finalmente, el procedimiento se rigió por las recomendaciones éticas del Informe Belmont (National Commission, 1979), asegurando la confidencialidad y el consentimiento informado de los cinco participantes. El instrumento completo y su respectivo enlace de acceso se detallan en la sección de anexos del presente manuscrito.

Procedimiento

El procedimiento seguido para la ejecución de la fase empírica se estructuró de manera sistemática, iniciando con la gestión de los permisos a las instituciones participantes: Guacalito, Las Armenias, San Antonio, Santa Marcos y San Cristóbal. Los cuestionarios dirigidos a los cinco docentes-directores fueron enviados mediante la plataforma digital de formularios de Google durante el primer cuatrimestre del año dos mil veintiséis. El acceso al instrumento se facilitó de manera personalizada, permitiendo que cada profesional completara los veinte ítems de la escala de Likert en un tiempo promedio de quince minutos, asegurando que el proceso no interfiriera con el cumplimiento de sus responsabilidades administrativas y pedagógicas cotidianas.

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados

En este apartado, se interpreta la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario digital a los cinco docentes-directores que conforman la población total para este estudio en el Circuito Escolar 02 de Upala. Esta etapa es crucial para que los datos

obtenidos produzcan las conclusiones a las cuales llega la investigación; lo anterior en función de la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos previamente propuestos para analizar la gestión educativa rural.

Además de las descripciones del instrumento expuesto anteriormente, este cuestionario digital tiene la característica de contemplar las dos grandes áreas que contemplan la investigación: la dimensión de gestión administrativa y la incidencia en el aprendizaje. En esta primera parte, gracias al análisis de la información recolectada, se permite identificar que la gestión educativa en las escuelas unidoscentes de Upala trasciende la administración institucional para convertirse en un ejercicio de liderazgo resiliente y autogestionado.

Como hallazgo más relevante, se evidencia un consenso unánime sobre la eficacia de las alianzas comunales, contrastando con una percepción crítica sobre la saturación de tareas burocráticas que limitan la innovación. A continuación, se presentan las tablas y figuras que detallan estos resultados, interpretados bajo los objetivos del estudio y la teoría educativa actual.

Tabla 1

Frecuencia de las estrategias de gestión administrativa, pedagógica y comunitaria

Estrategia de gestión	**Escala**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Uso de recursos propios para necesidades del centro	0	0	1	2	2
Alianzas estratégicas con la Junta de Educación	0	0	0	1	4

Involucramiento de padres en proyectos de mejora	0	0	0	2	3
Realización de labores de limpieza/ mantenimiento	1	0	1	0	3

Nota. Esta tabla muestra datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes-directores del Circuito 02 de Upala (2026). La escala corresponde a: 1. Totalmente en desacuerdo, hasta 5. Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la Tabla 1, la gestión comunitaria es la estrategia más robusta, donde el 80% de los docentes se sitúa en el nivel máximo de acuerdo respecto al apoyo de la Junta de Educación. Método que se complementa con el segundo más usado, involucrar a los padres de familia. Según la información recopilada, los docentes-directores tienen presente la fuerza y necesidad de contar con el apoyo de toda la comunidad para sobrellevar la carga institucional, pues todos puntúan hacer uso de esta técnica en una alta medida. Por otra parte, es necesario señalar que se cuenta con apoyos de las Direcciones Regionales, aunque siendo estas de las últimas estrategias de gestión valorizadas por los docentes en estudio con una tendencia hacia la gestión directa para agilizar procesos.

Sin embargo, surge un dato alarmante en la gestión administrativa: el 80% de los participantes (4 de 5) confirma que debe invertir su propio salario para el funcionamiento básico del centro. Esta realidad técnica refleja lo que el Programa Estado de la Nación (2025) identifica como una deficiencia en la equidad de la inversión educativa rural, donde la operatividad de la escuela Tipo V depende directamente de la solvencia y voluntad del docente, validando la tesis de la "todología" como mecanismo de supervivencia institucional.

Cabe mencionar que la estrategia sobre la limpieza o mantenimiento del área institucional es solo una de las actividades, que si bien para este estudio se ha observado con una puntuación dispersa, es solo un ejemplo de las actividades que se pueden considerar un extra para el director de escuelas unidoscentes, pues como lo señala Alvarado (2022), la coordinación con otros funcionarios para delegar tareas es complicada debido a que no hay funcionarios fijos.

Además, los resultados permiten identificar otros elementos importantes dentro de la dimensión de gestión administrativa. En el ítem 1, la mayoría de los participantes indicó que procura planificar sus tareas administrativas sin afectar directamente el tiempo destinado a la mediación pedagógica, lo que evidencia un esfuerzo por mantener el equilibrio entre las obligaciones burocráticas y el proceso educativo.

De igual forma, los ítems 3 y 8 reflejan una tendencia hacia la autogestión institucional, ya que los docentes-directores recurren tanto a la adquisición autónoma de materiales como al apoyo de la comunidad, como se señaló anteriormente, para solventar necesidades básicas del centro educativo. Esto demuestra que la operatividad de las escuelas unidocentes rurales depende, en gran medida, de iniciativas locales y del compromiso personal del profesional.

Por otra parte, en relación con la incidencia de la gestión en el aprendizaje, los resultados muestran que los docentes-directores perciben que la organización administrativa del aula favorece la atención simultánea de los distintos niveles del sistema multigrado. Asimismo, los participantes consideran que las condiciones de infraestructura y la adaptación

del currículo a la realidad rural contribuyen positivamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, evidenciando la importancia de una gestión contextualizada en las escuelas unidocentes.

Por otra parte, los ítems relacionados con recursos tecnológicos y permanencia estudiantil reflejan que todavía persisten limitaciones importantes en el contexto rural. La falta de recursos tecnológicos fue percibida como un obstáculo para el desarrollo de competencias digitales, mientras que el liderazgo administrativo del docente-director fue valorado como un factor que influye directamente en la permanencia de los estudiantes dentro del sistema educativo. Estos resultados permiten comprender que la gestión educativa rural no solo impacta la organización institucional, sino también las oportunidades de aprendizaje y continuidad educativa del estudiantado.

Tabla 2

Incidencia de la gestión en el fortalecimiento del aprendizaje

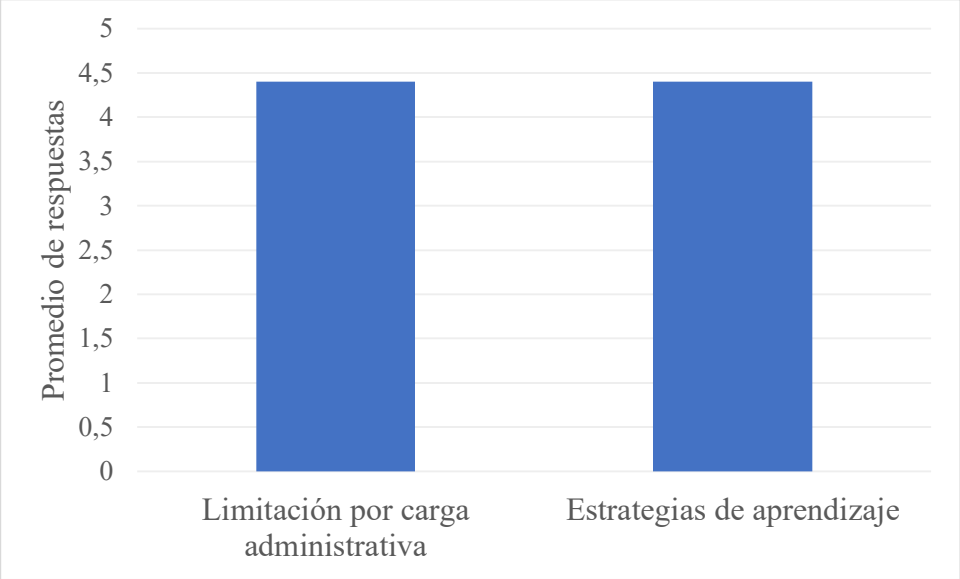
Percepción de incidencia	**Escala**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
La carga administrativa limita la innovación didáctica	0	0	0	3	2
Gestión de recursos impacta el interés del alumno	0	0	1	2	2
Reconocimiento familiar de la gestión pedagógica	0	0	0	2	3

Nota. Datos obtenidos del instrumento aplicado a las fuentes primarias (2026). La escala corresponde a: 1. Totalmente en desacuerdo, hasta 5. Totalmente de acuerdo.

En relación con el segundo objetivo específico, la Tabla 2 revela que el 100% de los directores percibe que la carga administrativa actúa como una barrera directa para la innovación didáctica (puntuaciones de 4 y 5). Esto sugiere que, aunque el docente intenta priorizar el aprendizaje, la estructura burocrática del sistema limita su capacidad creativa. Al respecto, Salazar-Ureña et al. (2023) señalan que en los circuitos rurales costarricenses, la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje está condicionada por un ecosistema administrativo que no reconoce la especificidad del aula multigrado, obligando al profesional a fragmentar su liderazgo entre el aula y la oficina.

Figura 1

Comparativa entre limitación por carga administrativa y éxito del proceso de aprendizaje



Nota. Promedio de las valoraciones asignadas por los cinco docentes-directores del Circuito 02 de Upala (2026). Escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Elaboración propia.

Como se visualiza en la Figura 1, existe una coincidencia exacta en los promedios de ambas variables (4.4), lo que revela un fenómeno de resiliencia administrativa-pedagógica. Esta igualdad en las barras ilustra una paradoja profesional: los cinco sujetos de estudio reconocen unánimemente que la carga administrativa es una limitación severa y casi absoluta, pero al mismo tiempo, califican sus estrategias de aprendizaje con el mismo nivel de éxito.

Esto último sugiere que en Upala la calidad educativa no emana de la provisión o facilidad estatal, sino de la capacidad individual del gestor para compartimentar funciones y proteger el acto didáctico a pesar del entorno adverso. Al respecto, Céspedes et al. (2024) explican que en centros de atención única, la autonomía de gestión permite alcanzar estándares de excelencia mediante el compromiso del docente, aunque el Décimo Informe Estado de la Educación (2025) advierte que sostener resultados tan altos bajo una presión burocrática tan fuerte genera un desgaste profesional insostenible a largo plazo.

Finalmente, el análisis detallado de los datos permite identificar una disonancia significativa en la percepción del uso del tiempo por parte de los docentes-directores. En la Dimensión de Gestión cuatro de los cinco participantes (80%) afirman con contundencia que dedican más del 50% de su jornada laboral a tareas administrativas. No obstante, al consultarles en la Dimensión de Aprendizaje (Ítem 18) si el tiempo dedicado a la mediación pedagógica es superior al administrativo, los mismos sujetos otorgan calificaciones altas (4 y 5). Matemáticamente, ambas realidades no pueden coexistir en una misma jornada, lo que revela un hallazgo cualitativo de alto valor: para el docente de Upala, existe una brecha entre

la prioridad axiológica (el valor que le dan a la enseñanza) y la realidad operativa (el tiempo que realmente les consume la burocracia).

Este fenómeno sugiere que el docente-director de escuela unidocente se autopercibe primordialmente como pedagogo, aunque su jornada diaria esté secuestrada por la administración de recursos y reportes. Al respecto, Salazar-Ureña et al. (2023) indican que esta tensión entre el "deber ser" pedagógico y el "tener que hacer" administrativo es una de las principales fuentes de estrés laboral en la educación rural costarricense. Esta contradicción refuerza la necesidad de una reconfiguración de los escenarios de gestión educativa en el Circuito 02, donde se garantice que el tiempo cronológico coincida con la prioridad pedagógica expresada por los profesionales.

Discusión

En esta sección se evalúan e interpretan las implicaciones de los resultados obtenidos, estableciendo un diálogo analítico entre los hallazgos empíricos, las preguntas generadoras, el planteamiento del problema y los objetivos que orientaron la investigación. La función de este apartado es discutir la relevancia de los datos para determinar en qué medida modifican o reafirman la perspectiva existente sobre la gestión educativa rural, razonando los aportes de la investigación y proponiendo soluciones fundamentadas a la problemática identificada mediante la valoración crítica del autor.

De esta manera, con base en las implicaciones de los resultados obtenidos frente a las preguntas generadoras y el planteamiento del problema, se evidencia que la gestión educativa en las escuelas unidocentes del Circuito 02 de Upala opera bajo un modelo de resistencia

administrativa. La investigación planteaba inicialmente la interrogante sobre cómo las estrategias de gestión inciden en el aprendizaje; los hallazgos demuestran una respuesta compleja: la incidencia es positiva únicamente porque el docente-director asume un rol de protector del acto didáctico, blindándolo mediante el sacrificio de sus propios recursos económicos y tiempo personal. Esta confrontación con el primer objetivo específico revela que las estrategias predominantes no son las de una administración estratégica planificada por el sistema, sino estrategias de supervivencia institucional que dependen de la resiliencia individual del profesional.

En este contexto, los resultados analizados permiten afirmar que en Upala se ha normalizado la precariedad administrativa. Es altamente preocupante que el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje, valorado con un puntaje de 4.4 en la figura 1, se logre a expensas de la salud financiera y emocional del docente, quien debe comprar la operatividad de la escuela con su propio salario. Esta realidad cambia la perspectiva tradicional de la gestión educativa costarricense: el director rural no es solo un administrador de fondos públicos, sino un financiador del sistema.

Al contrastar esto con la teoría de Céspedes et al. (2024), se razona que el modelo de calidad de la educación es, en la práctica rural, un ideal que se alcanza por el capital social y el compromiso ético-pedagógico, y no por una estructura administrativa eficiente que respalde al docente en su multifuncionalidad.

La relevancia de estos hallazgos radica en que ponen al descubierto la incongruencia entre las exigencias burocráticas del MEP y la realidad del aula multigrado. Mientras que los

objetivos del estudio buscaban determinar la incidencia de la gestión en el aprendizaje, la discusión obliga a concluir que la carga administrativa actual (puntuada unánimemente como limitante) es el principal enemigo de la innovación didáctica. Como aporte significativo, esta investigación demuestra que los "Nuevos escenarios de la gestión educativa" en la ruralidad fronteriza exigen una solución que trascienda la capacitación digital; la solución oportuna radica en una reingeniería administrativa que simplifique los reportes y asigne personal de apoyo técnico. De lo contrario, como advierte el Décimo Informe Estado de la Educación (2025), el éxito educativo que hoy muestran estas escuelas de Upala será insostenible, pues se apoya en un liderazgo de sacrificio que se encuentra en un punto de saturación crítica.

Conclusiones

A partir de los hallazgos obtenidos en el análisis de datos, la discusión teórica y la correspondencia con los objetivos que orientaron la investigación se concluye en primera instancia que las estrategias de gestión predominantes en las escuelas unidocentes del Circuito 02 de Upala, operan bajo un modelo de autofinanciamiento y gestión comunitaria de subsistencia. Los resultados demuestran que la operatividad básica de los centros educativos no depende de la eficiencia de los flujos presupuestarios estatales, sino del aporte del salario personal del docente (80% de los casos) y de la capacidad de este para establecer alianzas con la Junta de Educación y las familias.

Se determinó que existe una colisión directa entre la carga administrativa y la calidad de la mediación pedagógica. La saturación burocrática, que consume más del 50% de la jornada laboral, actúa como un agente inhibidor de la innovación didáctica. Por lo tanto, se

afirma que el actual sistema de informes administrativos del Ministerio de Educación Pública limita la capacidad del docente-director para planificar procesos de aprendizaje creativos y diferenciados en el aula multigrado.

Finalmente, se confirma que el liderazgo administrativo del docente incide positivamente en la permanencia estudiantil y el éxito escolar, al garantizar condiciones mínimas de infraestructura y pertinencia curricular. No obstante, esta incidencia no es producto de una estructura sistémica de apoyo, sino de una "gestión de resiliencia" por parte del profesional, quien logra los objetivos de aprendizaje bajo condiciones de alta presión burocrática y carencia de apoyo técnico-operativo fijo.

Referencias

Alvarado Barboza, M. A. (2022). Las funciones administrativas y curriculares en la gestión de los centros educativos unidocentes. *Gestión de la Educación, 12*(2), 1–24. https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.50793

Argüelles, J. J. I. (2024). Enfoque cualitativo y cuantitativo para abordar la realidad. *METANOIA: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10*(2), 1-2. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9940596

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION

Arias Gonzáles, J. L. y Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Céspedes, J. C., Cantillo, E. C., Elizondo, W. H., Guevara, C. O., Vargas, A. R. y Castro, A. S. (2024). Evaluación del modelo de la calidad de la educación en centros educativos unidocentes costarricenses. En *Investigación en educación: saberes y experiencias en el contexto costarricense* (pp. 137–156). ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Warner-Ruiz-Chaves/publication/386048647_Investigacion_en_educacion_saberes_y_experiencias_en_el_contexto_costarricense/links/6740c374868c966b93228990/Investigacion-en-educacion-saberes-y-experiencias-en-el-contexto-costarricense.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Ibarra-Vargas, E. F. (2022). Necesidades de capacitación de profesionales unidocentes costarricenses para el desarrollo del pensamiento científico en el estudiantado. *Actualidades Investigativas en Educación*, *22*(2), 1–27. https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48843

Jiménez Moreno, J. A., Contreras Espinoza, I. J. y López Ornelas, M. (2022). Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico. *Revista Humanidades, 12*(2), e51418. https://doi.org/10.15517/h.v12i2.51418

Ministerio de Educación Pública. (2024). *Nómina de centros educativos públicos y privados y tabla de zonaje*. Dirección de Planificación Institucional. https://www.mep.go.cr/indicadores-educativos

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023). *Índice de desarrollo social (IDS) 2023*. https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/bitstream/handle/123456789/787/DOCPLAN-03534.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Miranda-Calderón, L. A. y Rosabal-Vitoria, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, *22*(3), 1–23. https://doi.org/10.15517/ree.v22i3.33611

National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *Informe Belmont: Principios éticos y pautas para la protección de los seres humanos en la investigación*. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.hhs.gov/sites/default/files/informe-belmont-spanish.pdf

Orellana, C. (2024). Desarrollo de la investigación para el fortalecimiento y transformación de la Gestión Escolar. *Revista Gestión de la Educación*, *14*(1). https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/62048/62526

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar (Vol. 1): Política y práctica*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264074026-es.pdf

Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. IIPE-UNESCO. https://hdl.handle.net/20.500.12799/3039

Programa Estado de la Nación. (2025). *Décimo Informe Estado de la Educación*. CONARE. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2025/08/PEN_Decimo_Informe_estado_educacion_IEE_2025.pdf

Salazar-Ureña, O., Maury-Mena, S. C., Marín-Escobar, J. C. y Maury, A. (2023). Necesidades formativas del profesorado unidocente del circuito 07, Pérez Zeledón, Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, *23*(2), 1–28. https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.54589

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Ministerio de Educación del Perú. https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/2896/Manual%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20directores%20de%20instituciones%20educativas.pdf

Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Fondo Editorial PUCP. https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/20d5ac9a-57bf-42e9-966e-73c5aabbbf95/content

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS APLICADOS

Estrategias de gestión educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas unidocentes rurales del cantón de Upala

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa y Docencia de la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL).

Este es un instrumento diseñado exclusivamente para la recolección de datos con fines académicos. Su identidad, correo electrónico y respuestas serán tratados de forma estrictamente confidencial y anónima. El propósito único de este cuestionario es recopilar información objetiva que servirá de sustento para analizar las estrategias de gestión en el contexto rural de Upala. Por favor, responda a todas las afirmaciones con total sinceridad.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las estrategias de gestión (administrativa, pedagógica y comunitaria) que usted implementa en su centro educativo y su incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por favor, indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

Siguiente

Borrar formulario

Sección 1: Dimensión de Gestión

Indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

¿Planifica usted sus tareas administrativas de modo que no interfieran con el tiempo de mediación pedagógica?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Utiliza usted recursos económicos propios (salario personal) para solventar necesidades básicas o urgentes del centro educativo?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Gestiona de forma autónoma la adquisición de materiales de limpieza y oficina ante la escasez de recursos institucionales?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Organiza su jornada laboral dedicando más del 50% del tiempo a labores administrativas y de informes (PIAD, actas, etc.)?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Establece alianzas estratégicas con la Junta de Educación para priorizar el mantenimiento de la planta física?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Involucra activamente a los padres de familia en la ejecución de proyectos de mejora institucional?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Aplica estrategias de gestión del tiempo específicas para cumplir con los requerimientos del Ministerio de Educación Pública?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Recurre a la comunidad para obtener donaciones o apoyos que compensen la falta de presupuesto oficial?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Realiza gestiones administrativas directamente en la Dirección Regional o Supervisión para agilizar procesos del centro?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Se ve obligado a realizar labores de mantenimiento o limpieza ante la falta de personal de apoyo técnico?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

Atrás Siguiente Borrar formulario

Sección 2: Incidencia en el Aprendizaje

Indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

¿La organización administrativa del aula le permite atender de forma simultánea los diversos niveles (multigrado) con calidad?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Considera que la carga administrativa actual limita su capacidad para innovar en las estrategias didácticas?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿La gestión eficiente de los recursos didácticos disponibles impacta positivamente en el interés de sus estudiantes?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Las condiciones de infraestructura del centro (gestionadas por usted) facilitan el aprendizaje significativo del estudiantado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Logra usted adaptar el currículo nacional a la realidad rural de Upala gracias a su autonomía de gestión?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿La falta de recursos tecnológicos fijos en la escuela dificulta el desarrollo de competencias digitales en sus alumnos?

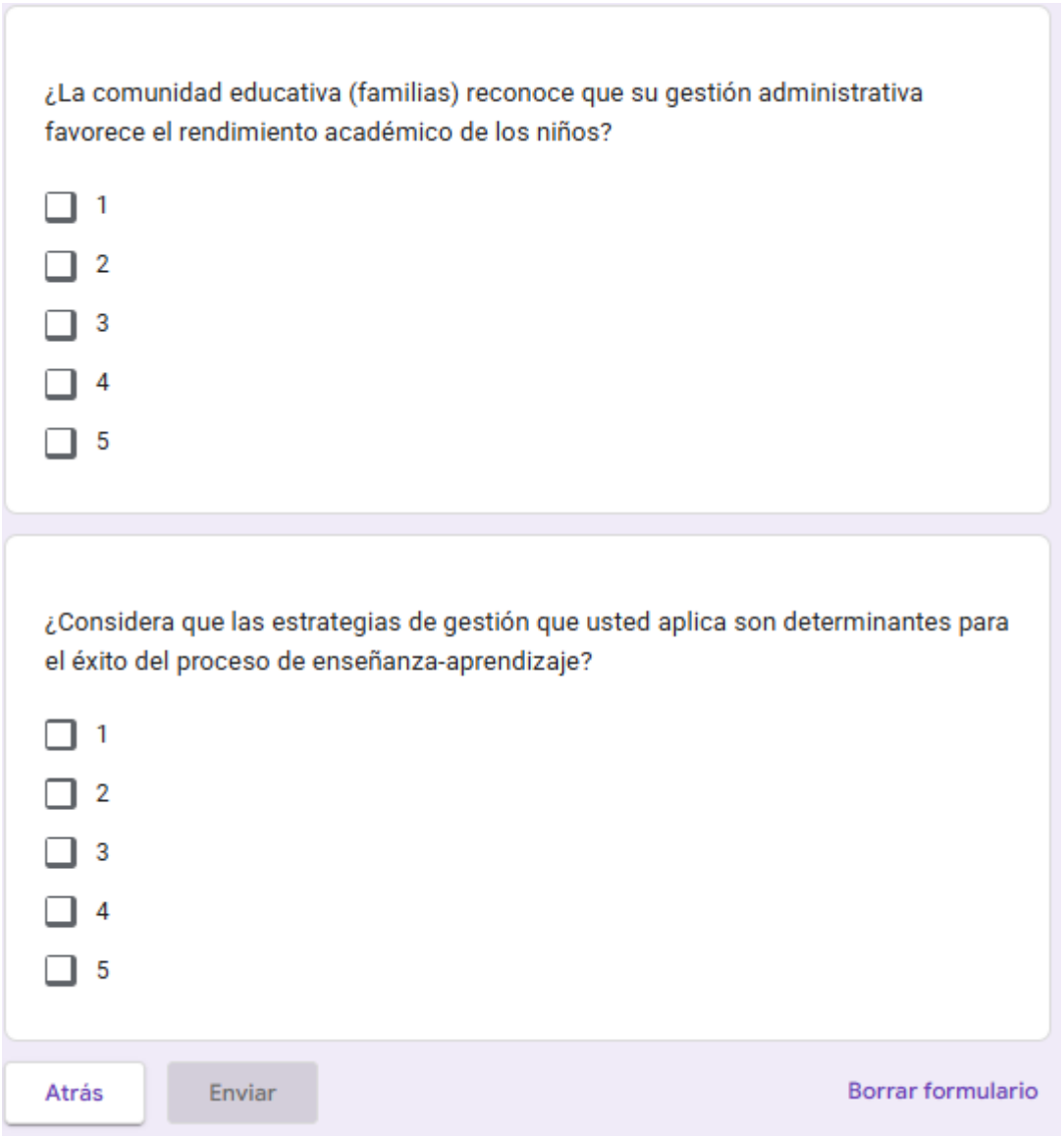
- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿Percibe usted que su liderazgo administrativo influye directamente en la permanencia de los estudiantes en el sistema escolar?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

¿El tiempo que dedica a la planificación pedagógica es superior al tiempo que dedica a los reportes administrativos?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5



Enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdMjfCTfiIkHXorqa2gLlZdnGV9Sv3Zmjb2FpCy3LrO5UUoYQ/viewform?usp=header

ANEXO N°2

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Melquis Melissa Bustos Ortiz, cédula de identidad 604070258, 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: Maestría Profesional en Administración Educativa.

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

Alajuela, Upala, San José a los 18 días del mes de mayo del año 2026.

Melissa Bustos

Melquis Melissa Bustos Ortiz

Número de cédula: 604070258