

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE SAN CARLOS

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

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el
fortalecimiento institucional.

Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, circuito escolar 01 y Dirección Regional de
Educación Zona Norte-Norte. I cuatrimestre 2026

Proponente:

Michelle Ocampo Obando

Upala, mayo, 2026

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional.

Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, circuito escolar 01 y Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte. I cuatrimestre 2026

Michelle Ocampo Obando

Resumen

Este artículo analiza el rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta y su incidencia en el fortalecimiento institucional durante el I cuatrimestre de 2026. Se apoya en una revisión normativa, teórica y contextual de la institución y de la zona geográfica donde se ubica. Metodológicamente se plantea como un estudio cualitativo, descriptivo y de caso, con un grupo focal presencial aplicado a la persona directora, cinco integrantes de la Junta y cuatro docentes. El trabajo parte de la premisa de que la Junta constituye un actor clave dentro de la administración escolar y del vínculo entre institución y comunidad.

Palabras clave: Junta de Educación, gestión administrativa, fortalecimiento institucional, comunidad educativa, administración educativa.

Abstract

This article analyzes the role of the School Board in the administrative management of the Rafael Ángel Sánchez Arrieta Educational Center and its influence on institutional strengthening during the first quarter of 2026. It is supported by a normative, theoretical and contextual review of the school and its geographic setting. Methodologically, it is proposed as a qualitative, descriptive case study with an in-person focus group involving the principal, five School Board members and four teachers. The study assumes that the School Board is a key actor in school administration and in the relationship between the institution and the community.

Keywords: School Board, administrative management, institutional strengthening, educational community, educational administration.

¹ Michelle Ocampo Obando: Docente de I y II ciclo. Licenciada en Ciencias de la Educación I y II ciclo, con 4 años de experiencia profesional. Correo electrónico: michelobando26@gmail.com.

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional.

En los centros educativos públicos, la Junta de Educación suele estar ahí, presente, resolviendo, coordinando y apoyando, pero no siempre se le reconoce con la importancia que realmente tiene. Muchas veces se le mira solo cuando hay que tramitar un recurso, atender una mejora o responder a una necesidad administrativa urgente, como si su papel comenzara y terminara en lo operativo. Sin embargo, la normativa costarricense le da un lugar mucho más serio dentro de la vida institucional, ya que la Ley de Juntas de Educación establece que estas tienen como objetivo “coadyuvar con la administración general de los centros educativos públicos” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2025, art. 1). Esa idea no es menor. Más bien marca el punto de partida de esta investigación, porque deja claro que la Junta de Educación no es un adorno administrativo, sino un organismo que forma parte del funcionamiento real de la institución.

Cuando se pasa de la norma a la realidad cotidiana de muchas escuelas, aparece un elemento que vuelve este tema todavía más interesante. En bastantes ocasiones, quienes integran la Junta de Educación no son necesariamente padres o madres de familia del estudiantado matriculado, sino personas de la comunidad que aceptan ese cargo por compromiso, por cariño hacia la institución o simplemente por el deseo de colaborar con el pueblo. Esto tampoco contradice la ley. Al contrario, la misma Ley de Juntas de Educación dispone que las juntas estarán integradas por cinco miembros nombrados por el concejo municipal y que ejercerán sus cargos ad honorem (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2025, art. 5). Incluso la norma prevé la posibilidad de incluir personas de otras comunidades del mismo cantón cuando no existan suficientes postulaciones dentro de la comunidad educativa inmediata (Asamblea

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

Legislativa de la República de Costa Rica, 2025, art. 12). Eso ayuda a entender que la Junta trabaja para la institución, pero muchas veces desde un vínculo comunitario más amplio.

El Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta se ubica en la comunidad de Mexico, en Delicias de Upala, provincia de Alajuela. Se trata de un centro educativo público inserto en una zona rural y fronteriza donde la relación entre escuela y comunidad sigue teniendo un peso fuerte en la vida cotidiana del centro. El Ministerio de Educación Pública informó en 2023 que esta institución contaría con nuevas instalaciones integrales para atender a 476 estudiantes, incluyendo aulas, laboratorios, comedor, áreas administrativas y espacios destinados a la propia Junta de Educación (Ministerio de Educación Pública, 2023). Más adelante, en enero de 2026, la Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte destacó la inauguración del megacentro como un hecho relevante para la región (Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte, 2026). Estos antecedentes muestran que la institución atraviesa procesos de fortalecimiento material e institucional que vuelven aún más necesario analizar cómo participa la Junta de Educación dentro de la gestión administrativa.

La zona geográfica donde se desarrolla la investigación también tiene importancia por sí misma. Upala es un cantón de la Región Norte de Costa Rica, con una dinámica rural, fronteriza y comunitaria que influye directamente en la manera en que funcionan las instituciones públicas. En espacios como este, la escuela no se entiende solo como un lugar de enseñanza, sino también como un punto de encuentro social, de organización comunitaria y de respuesta a necesidades locales. Por eso, estudiar la Junta de Educación en este contexto no solo permite hablar de administración escolar, sino también de la manera en que la comunidad participa, acompaña y, en algunos casos, sostiene procesos necesarios para la continuidad institucional.

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

La presente investigación se encuentra debidamente articulada y responde de manera directa a la línea de investigación institucional de la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL) para la Facultad de Educación, denominada "Gestión Educativa y Desarrollo Institucional". Esta adscripción es metodológicamente coherente debido a que el estudio analiza de forma exhaustiva los procesos de organización, coordinación procedimental, toma de decisiones y optimización de recursos en un centro educativo público a partir del rol de su Junta de Educación.

Esta delimitación es fundamental porque, en la práctica, la Junta de Educación muchas veces hace más de lo que se dice sobre ella. En la administración educativa se habla bastante de dirección, de liderazgo, de supervisión o de gestión institucional, pero no siempre se profundiza con la misma fuerza en estos organismos que sostienen parte importante de la dinámica administrativa del centro. Precisamente por ello, el estudio aborda aspectos relacionados con la organización institucional, la toma de decisiones y el fortalecimiento del servicio educativo, elementos que forman parte de las realidades socioeducativas propias del contexto escolar investigado.

Dicho de una manera más directa, no se trata de un tema aislado ni periférico, sino de una problemática que pertenece al núcleo mismo del plan de estudios de la maestría, porque examina cómo se administra una institución y qué tan fuerte o frágil puede volverse esa gestión cuando uno de sus órganos de apoyo requiere transitar desde la experiencia empírica hacia procesos permanentes de acompañamiento técnico y gobernanza escolar.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación parte de entender que la administración educativa no puede verse como una serie de trámites fríos o aislados, porque en el fondo organiza las condiciones que hacen posible el servicio educativo. Aguirre (2012) explica que se trata de un

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

proceso mediante el cual se organiza, dirige, estructura y da vida a la implementación del servicio educativo en el medio social que lo requiere (p. 14). Esta idea es importante porque permite leer el papel de la Junta de Educación desde una perspectiva más amplia. Si la administración educativa da orden, sentido y funcionamiento a la institución, entonces la Junta, como órgano que coadyuva con esa administración, también forma parte de ese engranaje. No solo mueve papeles. También ayuda a que la escuela pueda responder a necesidades concretas y sostener su marcha cotidiana.

Ahora bien, el análisis del estado del arte permitió identificar que existen investigaciones relacionadas con gestión educativa, liderazgo institucional y participación comunitaria; sin embargo, la mayoría de estos estudios abordan las juntas de educación de manera secundaria y no como eje principal de análisis. Los aportes de Aguirre (2012) se concentran en la administración educativa como proceso organizativo institucional, mientras que Abarca Hernández et al. (2013) profundizan en la relación entre gestión educativa y comunidad. No obstante, se observa un vacío específico respecto al análisis de la incidencia concreta de las juntas de educación en la gestión administrativa y en el fortalecimiento institucional de centros educativos públicos rurales, aspecto que justifica la pertinencia académica del presente estudio

Ese punto es importante, porque permite afirmar que el estudio no repite mecánicamente lo ya dicho, sino que toma una problemática conocida dentro del campo educativo y la examina desde un ángulo más concreto: la incidencia real de la Junta de Educación en la gestión administrativa y en el fortalecimiento institucional de una escuela pública rural. En otras palabras, el estado de la cuestión deja ver dos cosas al mismo tiempo. Primero, que sí existe base conceptual suficiente para comprender la administración educativa, la participación comunitaria y la organización escolar. Segundo, que todavía hace falta profundizar más en la forma específica

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

en que la Junta opera dentro de la vida institucional, cuáles son sus alcances, cuáles son sus límites y cómo esa actuación repercute en la planificación, la comunicación, el manejo de recursos y la respuesta a las necesidades del centro.

Desde el plano normativo, la relación entre administración, comunidad y fortalecimiento institucional también aparece con claridad. La Ley de Juntas de Educación señala que estas son entes auxiliares de la Administración Pública y que les corresponde coordinar con la persona directora el desarrollo de programas, proyectos y la dotación de bienes y servicios requeridos por el centro educativo, además de procurar la integración con la comunidad (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2025, arts. 1 y 4). Por su parte, el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas insiste en la necesidad de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el uso racional y estratégico de los recursos públicos (Poder Ejecutivo, 2018). Todo esto confirma que el tema no está forzado. La propia normativa une, de forma directa, la función administrativa de la Junta con su papel dentro del fortalecimiento institucional y comunitario.

A partir de todo lo anterior, el problema de investigación se vuelve visible con bastante naturalidad. Aunque la Junta de Educación tiene una función reconocida por la normativa y una presencia real en la dinámica institucional, en muchos casos no se profundiza lo suficiente en la manera concreta en que incide dentro de la gestión administrativa del centro educativo. Tampoco siempre se analiza cómo influye el hecho de que sus integrantes provengan, muchas veces, de la comunidad y no necesariamente del grupo de padres y madres de familia del estudiantado. Esa realidad puede generar fortalezas, desafíos, formas particulares de compromiso y también distintas maneras de entender la colaboración con la institución. Por eso, más que asumir que la Junta es importante por definición, este trabajo busca demostrar de qué forma lo es, en qué

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

dimensiones se nota esa incidencia y qué aspectos todavía requieren fortalecimiento para que su papel responda con mayor claridad a las demandas actuales del centro educativo.

Pregunta de investigación. ¿Cómo incide el rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y en el fortalecimiento institucional del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, Circuito Escolar 01, Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte, durante el I cuatrimestre de 2026?

Objetivo general. Analizar el rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta y su incidencia en el fortalecimiento institucional, Circuito Escolar 01, Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte, durante el I cuatrimestre de 2026.

Objetivos específicos. (1) Identificar las funciones, formas de participación y niveles de coordinación desarrollados por la Junta de Educación dentro de la gestión administrativa del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta. (2) Valorar la incidencia de las acciones de la Junta de Educación en el fortalecimiento institucional del centro, particularmente en la planificación, el apoyo operativo, la gestión de recursos y la vinculación con la comunidad educativa.

Método

La presente investigación se desarrolla desde una lógica metodológica coherente con el problema planteado y con el propósito de comprender, desde la realidad concreta del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, cómo incide la Junta de Educación en la gestión administrativa y en el fortalecimiento institucional. En este caso, no interesa producir una explicación fría ni meramente numérica, sino acercarse a la experiencia, a la percepción y a la

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

forma en que los actores involucrados entienden y viven ese proceso dentro de la institución. Precisamente por eso, el apartado metodológico se organiza a partir del tipo de investigación, los participantes, los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido para recabar la información.

Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca epistemológicamente en el enfoque cualitativo, posee un alcance descriptivo y se operacionaliza mediante un diseño de estudio de caso. Se fundamenta como un estudio cualitativo bajo los postulados de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes indican que este enfoque busca comprender los fenómenos en su ambiente natural, enfocándose en la perspectiva de los participantes sobre sus propias realidades. El enfoque cualitativo resulta pertinente aquí porque permite comprender percepciones, experiencias, dinámicas de coordinación y formas de participación presentes dentro de una realidad institucional específica, aspectos que no podrían analizarse adecuadamente mediante mediciones cuantitativas. Asimismo, el alcance descriptivo facilita caracterizar de manera minuciosa la forma en que la Junta de Educación desarrolla su rol dentro de la gestión administrativa del centro educativo. No pretende medir variables para generalizar estadísticamente ni establecer relaciones de causa y efecto, sino describir e interpretar una realidad institucional concreta.

Finalmente, el estudio se sustenta bajo el diseño de estudio de caso intrínseco, definido por Stake (2010) como aquel donde el interés del investigador está centrado en el caso particular por su singularidad y valor contextual. El Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, al ubicarse en una zona rural fronteriza y experimentar una fuerte expansión de su planta física e institucional tras la inauguración de su megacentro, constituye un caso único que permite profundizar en las dinámicas reales de la gobernanza escolar local.

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

Rodas Pacheco y Pacheco Salazar (2020), al referirse al grupo focal, lo presentan como una técnica de recolección de datos de tipo cualitativo sustentada en la interacción entre participantes lo cual resulta pertinente para este estudio porque la información que se busca obtener nace precisamente del intercambio y de la reflexión compartida sobre una situación institucional específica. Además, Cházaro-Arellano (2024) recuerda que el análisis cualitativo exige coherencia entre problema, técnica y tratamiento de la información, aspecto que aquí se procura respetar de principio a fin. A ello se suma lo indicado por Gutiérrez Rodríguez (2023), quien plantea que el método debe responder de manera rigurosa al problema y a los objetivos formulados. En este caso, esa coherencia se cumple, porque el interés del artículo no es cuantificar cuántas veces actúa la Junta, sino comprender cómo se organiza, cómo decide, cómo se coordina y cómo esa forma de actuar repercute en el fortalecimiento institucional del centro.

Participantes

Los participantes del estudio estuvieron conformados por una muestra no probabilística de tipo intencional o por conveniencia, integrada por un total de diez personas ($N = 10$) directamente vinculadas con la gestión administrativa del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta. El perfil sociodemográfico y profesional de la población se desglosa a continuación:

- Persona Directora (D1): Profesional de la educación con grado de Licenciatura y más de 5 años en el ejercicio del cargo de Dirección en centros de similar tipología (Dirección 4 / Escuela de horario ampliado). Aporta la visión técnica, la conducción administrativa del centro y el enlace oficial entre el Ministerio de Educación Pública (MEP) y la Junta.
- Integrantes de la Junta de Educación (JE1 a JE5): Un grupo de cinco personas nombradas formalmente por el Concejo Municipal del cantón de Upala, quienes ejercen de forma *ad*

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

honorem. Sociodemográficamente, la muestra está compuesta por tres hombres y dos mujeres, todos mayores de edad, residentes estables del cantón y con un nivel educativo heterogéneo (primaria completa, secundaria e incompleta). Tres de sus miembros son líderes comunitarios sin vínculos de consanguineidad con el estudiantado actual, mientras que dos son madres de familia del centro educativo, lo que aporta una dualidad valiosa entre el compromiso vecinal y el interés escolar inmediato.

- Personal Docente (DOC1 a DOC4): Cuatro docentes de grado (dos de I Ciclo y dos de II Ciclo), con la condición de personal interino y propiedad, y una experiencia laboral en la institución que oscila entre los 3 y los 12 años. Este subgrupo representa la práctica cotidiana del aula y permite evaluar los efectos reales de las decisiones administrativas tomadas por la Junta en el funcionamiento diario del servicio pedagógico.

Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizará como técnica principal un grupo focal presencial, apoyado en una guía de quince preguntas generadoras que se incorpora como Anexo N.º 1. Esta decisión metodológica resulta adecuada porque el interés de la investigación no está únicamente en conocer respuestas aisladas, sino en observar cómo las ideas se construyen, se complementan, se contrastan o incluso se tensionan cuando los participantes dialogan sobre un mismo tema. Rodas Pacheco y Pacheco Salazar (2020), al citar a Morgan, señalan que la información obtenida en un grupo focal proviene de la interacción entre los participantes, y justamente ahí radica uno de los mayores valores de esta técnica para un estudio como este. Además de la guía de preguntas, se contemplan como materiales de apoyo hojas de registro, notas de campo y, en caso de contar con autorización previa, un dispositivo de grabación que permita resguardar de mejor manera la fidelidad del intercambio grupal.

Procedimiento

El procedimiento iniciará con la solicitud formal de autorización a la dirección del centro educativo para desarrollar la actividad investigativa dentro de la institución. Una vez concedido ese permiso, se coordinará la participación de las diez personas seleccionadas y se definirá el espacio físico y el momento más adecuado para realizar el grupo focal de manera presencial. Antes del inicio de la sesión, se explicará a los participantes el propósito académico de la investigación, el carácter voluntario de su participación, el tratamiento confidencial de la información y la forma en que se utilizarán sus aportes dentro del artículo. Posteriormente, se desarrollará el grupo focal presencial con apoyo de la guía de preguntas generadoras incluida en el Anexo N.º 1. Durante la sesión, la persona investigadora asumirá un papel de moderación, procurando que todos los participantes tengan oportunidad de intervenir, que la conversación mantenga relación con el problema de investigación y que se profundice en aquellos puntos donde aparezcan experiencias, coincidencias o diferencias significativas. Finalizada la sesión, la información será organizada por categorías de análisis vinculadas con los objetivos del estudio, de modo que el tratamiento posterior de los datos conserve fidelidad respecto a lo expresado por los participantes y permita interpretar, con mayor profundidad, la realidad investigada.

Análisis y discusión de resultados

La aplicación del grupo focal se realizó el 29 de abril de 2026, en las instalaciones del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, a partir de las 3:30 p. m., aprovechando una reunión previamente convocada con personal del centro y miembros de la Junta de Educación. En la actividad participaron diez personas: la directora, los cinco integrantes de la Junta y cuatro docentes. Por la cantidad de preguntas generadoras y el nivel de participación observado, la sesión tuvo una duración aproximada de una hora y treinta minutos, tiempo en el que fue posible

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

recoger apreciaciones amplias sobre organización, coordinación, liderazgo, manejo de recursos, participación comunitaria y fortalecimiento institucional. Desde el inicio del intercambio llamó la atención que, aun con matices distintos, la mayor parte de las intervenciones no pusieron en duda la importancia de la Junta, sino la necesidad de fortalecer la manera en que esa importancia se traduce en prácticas más ordenadas y visibles dentro de la institución.

De manera general, los hallazgos más consistentes permiten afirmar que la Junta de Educación es percibida como un órgano necesario, presente y comprometido con la institución. Sin embargo, esa valoración positiva no elimina ciertas debilidades que aparecieron con bastante claridad a lo largo de la conversación: la organización interna todavía depende mucho de la urgencia del momento, la documentación y el seguimiento de acuerdos no siempre se sostienen con la misma constancia, la comunicación con el personal docente podría ser más abierta y la participación de la comunidad educativa en decisiones administrativas sigue siendo limitada. En otras palabras, la Junta sí apoya y sí incide, pero todavía necesita una estructura más sistemática para responder a las demandas actuales del centro. El hallazgo más fuerte aquí no es que exista desorden absoluto, sino que la gestión funciona con esfuerzo y compromiso, pero todavía con una base procedimental frágil.

Como se puede observar en la Tabla 1, las respuestas del grupo focal convergieron en cinco categorías centrales. La primera fue la organización interna de la Junta, vista como funcional pero todavía perfectible. La segunda fue la coordinación con la dirección, valorada en términos generales como buena, aunque con rasgos de informalidad. La tercera tuvo relación con el manejo de recursos y la transparencia, donde se reconoció responsabilidad, pero también necesidad de rendición de cuentas más visible. La cuarta categoría fue la participación de la comunidad educativa, señalada como una de las áreas más débiles. Finalmente, la quinta se

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

vinculó con la influencia de la Junta en el fortalecimiento institucional, aspecto que obtuvo una valoración alta, sobre todo en lo operativo. Más allá del resumen de categorías, lo que esto deja ver es una tensión bastante clara: la Junta es valorada por lo que resuelve, pero no siempre por la claridad del proceso con que lo resuelve. Ahí aparece una diferencia importante entre eficacia práctica y solidez organizativa, y esa diferencia ayuda a explicar por qué los participantes reconocen su aporte, pero al mismo tiempo señalan vacíos en comunicación, seguimiento y planificación.

Tabla 1

Categoría analizada	Hallazgo principal	Valoración general
Organización interna	La Junta fue descrita como comprometida y presente, pero con funciones que a veces se comparten sin suficiente delimitación ni seguimiento sistemático.	Media
Coordinación con la dirección	Existe relación cercana, respetuosa y funcional, aunque muchas coordinaciones se realizan de manera informal y sin calendario fijo.	Media-alta
Manejo de recursos y transparencia	Se reconoció cuidado en el uso de fondos públicos y respaldo básico de facturas y acuerdos, pero falta rendición de cuentas más visible hacia la comunidad.	Media
Participación de la comunidad educativa	La comunidad apoya en actividades puntuales, pero participa poco en consulta, planificación y seguimiento de decisiones administrativas.	Baja
Incidencia en el fortalecimiento institucional	La Junta es vista como un actor importante para ejecutar mejoras, atender necesidades y sostener el funcionamiento general del centro.	Alta

Nota. Elaboración propia a partir del grupo focal aplicado el 29 de abril de 2026.

La Tabla 2 resume los principales retos administrativos identificados durante la sesión. Aquí se observa algo que atravesó casi todas las intervenciones: la Junta trabaja con buena disposición, pero muchas veces lo hace desde la experiencia empírica y no desde procesos de inducción o capacitación formal. Esto pesa bastante, porque no solo afecta la claridad de funciones, sino también la velocidad de respuesta, el archivo de documentos, el seguimiento de

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

acuerdos y la manera en que se comunica a la comunidad lo que se hace con los recursos institucionales. Interpretado en profundidad, este hallazgo muestra que la dificultad principal no parece estar en la falta de voluntad, sino en la falta de herramientas administrativas más claras. Dicho de otra forma, el grupo focal no retrató una Junta indiferente, sino una Junta que carga responsabilidades complejas con apoyos todavía insuficientes. Eso explica por qué la gestión tiende a ser reactiva y por qué varios participantes insistieron en la necesidad de capacitación, formatos de control y espacios más estables de coordinación.

Tabla 2.

Reto identificado	Manifestación en el grupo focal	Implicación institucional
Falta de capacitación específica	Los miembros señalaron que varias funciones se aprenden sobre la marcha y no mediante procesos formales de inducción.	Aumenta la inseguridad procedimental y limita una gestión más técnica.
Seguimiento irregular de acuerdos	Se indicó que existen actas y reuniones, pero no siempre se da continuidad constante a lo acordado.	Debilita la planificación y puede retrasar respuestas institucionales.
Comunicación interna insuficiente	Los docentes perciben que muchas decisiones se conocen cuando ya fueron tomadas.	Reduce la participación y dificulta la construcción de prioridades compartidas.
Participación comunitaria limitada	Las familias y otros actores colaboran más en actividades visibles que en decisiones administrativas.	Impide fortalecer una relación más activa entre escuela y comunidad.
Gestión mayormente reactiva	Varios participantes afirmaron que la Junta resuelve bien lo urgente, pero planifica poco a mediano plazo.	Limita su aporte estratégico al fortalecimiento institucional.

Nota. Elaboración propia a partir de las categorías emergentes del grupo focal, 2026.

Al analizar de forma cruzada los resultados plasmados en las tablas anteriores, emerge un fenómeno que en la teoría de la administración educativa se denomina "eficacia reactiva por contingencia". La valoración "Alta" en la incidencia del fortalecimiento institucional en el plano

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

operativo (Tabla 1) contrasta directamente con la valoración "Baja" en la participación de la comunidad educativa y la gestión mayormente reactiva (Tabla 2). Esto devela una tensión estructural: la Junta de Educación es altamente efectiva para resolver lo urgente —como el mantenimiento inmediato del Megacentro o compras de emergencia para el comedor escolar— pero carece de un modelo estratégico de planificación a mediano y largo plazo.

Esta dinámica reactiva encuentra su raíz causal en la brecha de capacitación técnica que los mismos participantes exteriorizaron (Tabla 2). Dado que los miembros de la Junta ejercen por compromiso comunal de manera empírica, confunden con frecuencia los límites de sus competencias o dependen en exceso de la buena voluntad y la confianza interpersonal con la Directora (D1). Sociológicamente, la informalidad en las comunicaciones detectada en la zona rural de Upala (donde los acuerdos se gestan en "conversaciones rápidas" o mensajes, según JE2) actúa como un arma de doble filo: por un lado, agiliza la toma de decisiones ante crisis, pero por el otro, fragiliza la seguridad jurídica institucional al provocar un seguimiento irregular de acuerdos por falta de actas estructuradas. Por ende, el análisis demuestra que el fortalecimiento material del mega Centro educativo requiere, de manera obligatoria, una transición hacia la profesionalización y ordenamiento procedimental de su órgano de apoyo.

Tabla 3

Aporte de la Junta	Evidencia aportada por los participantes	Alcance observado
Atención de necesidades institucionales	Dirección y docentes coincidieron en que la Junta responde a solicitudes relacionadas con infraestructura, mantenimiento, comedor y materiales.	Alto
Gestión de recursos	Los miembros destacaron búsqueda de cotizaciones, respaldo de facturas y cuidado en pagos y compras.	Alto
Acompañamiento al crecimiento del centro	Se reconoció que las nuevas instalaciones y mayores demandas exigen una Junta más fortalecida, pero también más presente.	Medio-alto

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

Puente escuela comunidad	entre y	Varios participantes señalaron que la Junta articula apoyos comunitarios y representa un vínculo relevante con el entorno.	Medio
Apoyo fortalecimiento institucional	al	La mayoría valoró que su influencia es alta en lo operativo y media en lo estratégico.	Medio-alto

Nota. Elaboración propia a partir del grupo focal aplicado en el centro educativo, 2026.

En conjunto, el análisis permite ver un patrón claro, que es que la Junta de Educación sí tiene incidencia en la gestión administrativa del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, y esa incidencia es reconocida tanto por la dirección como por los docentes y por los propios miembros del órgano. No obstante, dicha incidencia todavía se concentra más en la resolución de necesidades inmediatas que en una participación plenamente integrada a la planificación estratégica del centro. Ese matiz es importante, porque no habla de una Junta débil, sino de una Junta que necesita fortalecerse para pasar de una gestión mayormente reactiva a una gestión más ordenada, preventiva y articulada con visión institucional. Asimismo, el análisis deja ver que la baja participación comunitaria y la comunicación insuficiente con el personal docente no son asuntos secundarios; por el contrario, son factores que limitan que la acción de la Junta sea comprendida, acompañada y aprovechada con mayor amplitud por la comunidad educativa.

Discusión

El propósito fundamental de este apartado es confrontar los hallazgos empíricos del grupo focal con la pregunta de investigación, los objetivos formulados y el marco referencial adoptado, determinando en qué medida se responde al problema administrativo identificado.

Con respecto a la pregunta de investigación y al **Objetivo General**, orientados a analizar cómo incide el rol de la Junta en la gestión y fortalecimiento institucional, los datos demuestran de manera unívoca que la incidencia existe y es vital, pero se manifiesta de forma asimétrica. Al confrontar esto con el postulado de Aguirre (2012), quien afirma que la administración da orden

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

y vida a la implementación del servicio educativo, se visualiza que la Junta cumple con dar "vida" (sostenimiento operativo, infraestructura) pero flaquea en dar "orden" (planificación, archivo, actas estructurales).

Al contrastar el **Primer Objetivo Específico** (identificar funciones y niveles de coordinación) , las respuestas de los docentes (DOC1-DOC4) y la secretaría de la Junta (JE2) revelan que la coordinación con la dirección es cercana pero altamente informal, basada en la confianza y no en agendas técnicas fijas. Esta realidad colisiona formalmente con lo estipulado en el Reglamento General de Juntas de Educación (Poder Ejecutivo, 2018), el cual exige estructuras formales de control y sistematización documental. El hallazgo evidencia que la práctica cotidiana del circuito 01 invisibiliza los procesos internos de la Junta ante el cuerpo docente, rompiendo el principio de transparencia administrativa proactiva.

Finalmente, ante el **Segundo Objetivo Específico** (valorar la incidencia en la gestión de recursos y vinculación comunitaria) , surge la mayor convergencia del estudio: la participación comunitaria es baja-pasiva (Tabla 1). Las familias limitan su accionar a colaborar en eventos visibles, pero se autoexcluyen de la planificación y fiscalización financiera por percibirse desprovistas de herramientas técnicas (JE3, Tesorería). Al contrastar esto con la investigación de Abarca Hernández y colaboradores (2013) sobre el vínculo indisoluble entre la gestión escolar y el entorno, se determina que el Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta posee un "megacentro" físico, pero su estructura de gobernanza sigue estando aislada de la comunidad inmediata. La problemática inicial se confirma plenamente: la sola existencia legal de la Junta no garantiza solidez organizativa si no se acompaña de capacitación formal e inducción a sus miembros ad honorem.

Conclusiones

Se concluye que la Junta de Educación ejerce un rol preponderante y estrictamente legal en la ejecución de la gestión administrativa, el cual impacta de forma directa en la infraestructura y la provisión de recursos del Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta. Este hallazgo se sustenta de manera empírica en las respuestas analizadas en el grupo focal (particularmente las declaraciones de JE1 y JE2), las cuales evidencian que el cumplimiento estricto del bloque de legalidad y la fiscalización financiera son los ejes que sostienen la operatividad diaria de la institución; no obstante, se identifica que este esfuerzo administrativo requiere una transición urgente desde la experiencia empírica hacia procesos permanentes de acompañamiento técnico e inducción institucional.

Con respecto a la incidencia de la Junta en el fortalecimiento institucional, se concluye que existe una brecha de articulación y comunicación que limita el alcance estratégico de este órgano de apoyo. Este hecho se comprueba a través de los hallazgos del instrumento aplicado a los actores claves, donde el personal docente (representado en los aportes de DOC1 y DOC2) señaló de forma unánime que las decisiones de la Junta se perciben distantes a las necesidades pedagógicas reales del aula. Por lo tanto, el impacto del fortalecimiento institucional se ve ralentizado por la falta de canales oficiales de comunicación bidireccional y una planificación conjunta y estable entre el cuerpo docente, la dirección y los miembros de la Junta.

Finalmente, se concluye que para consolidar la gobernanza y la efectividad en el circuito escolar 01, la Junta de Educación debe dejar de ser vista exclusivamente como un ente de auxilio económico-tramitador y transformarse en un actor institucional integrado al crecimiento organizativo. La triangulación de datos del grupo focal (especialmente la síntesis aportada por DOC4 y JE4) demuestra que el de la gestión no depende únicamente del manejo transparente de

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

los recursos, sino del establecimiento de un puente colaborativo continuo. De este modo, los hallazgos demuestran que el verdadero fortalecimiento institucional ocurre cuando la administración de los recursos se alinea estratégicamente con la visión educativa del centro escolar.

Recomendaciones

Se recomienda establecer un calendario fijo de reuniones de seguimiento entre la dirección y la Junta de Educación, con acuerdos documentados y responsables claramente definidos, de manera que la gestión no dependa solo de la urgencia del momento.

También se considera pertinente promover procesos básicos de capacitación para los miembros de la Junta, especialmente en temas de funciones, manejo documental, control financiero, rendición de cuentas y procedimientos administrativos, con el fin de fortalecer una gestión más segura y ordenada.

De igual forma, resulta recomendable abrir espacios sencillos pero periódicos de información hacia el personal docente y la comunidad educativa, de modo que las decisiones administrativas relevantes, los avances de proyectos y el uso de recursos sean más visibles y comprensibles para quienes forman parte del centro.

Finalmente, se sugiere impulsar mecanismos de participación que permitan escuchar con mayor frecuencia las necesidades del personal docente y de las familias, no solo cuando ya existe una decisión tomada, sino también en etapas previas de priorización, planificación y seguimiento institucional.

Referencias

- Abarca Hernández, Y., Aguilar Zumbado, L., Cambroner Oviado, M. del R., Chavarría Chavarría, J. E., Moya Solís, L. F., & Murillo Castro, J. P. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad del contexto educativo. *Revista Gestión de la Educación*, 3(1), 83-124. Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/411405c6-5079-4431-86f0-120d171e721c/content>
- Aguirre, L. M. (2012). Administración educativa. Red Tercer Milenio. https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2025). Ley N.º 10631: Ley de Juntas de Educación. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=103875&nValor3=144921¶m1=NRTC&strTipM=TC
- Cházaro-Arellano, E. H. (2024). Análisis de en las investigaciones cualitativas: El reto frente al investigador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 168-171. <https://www.fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/3163>
- Dirección Regional de Educación Zona Norte-Norte. (2026, 27 de enero). Inauguración del Megacentro Rafael Ángel Sánchez Arrieta: Un sueño hecho realidad. <https://drenortenorte.mep.go.cr/>
- Gutiérrez Rodríguez, P. (2023). Guía metodológica: Un proceso a la investigación académica universitaria. Universidad Internacional San Isidro Labrador / Generis Publishing. ISBN 979-8-88676-387-4.

Ministerio de Educación Pública. (2023, 9 de noviembre). Comunidad fronteriza contará con un nuevo centro educativo integral. <https://www.mep.go.cr/noticias/comunidad-fronteriza-contara-nuevo-centro-educativo-integral-0>

Poder Ejecutivo. (2018). Reglamento general de juntas de educación y juntas administrativas. Ministerio de Educación Pública. <https://juntas.mep.go.cr/wp-content/uploads/2020/06/Reglamento-general-de-Juntas-de-Educaci%C3%B3n-y-Juntas-Administrativas-para-EJPI-2019-1.pdf>

Rodas Pacheco, F. D., & Pacheco Salazar, V. G. (2020). Grupos focales: Marco de referencia para su implementación. INNOVA Research Journal, 5(3), 182-195. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1401>

Anexo N.º 1

Instrumentos aplicados

Guía de preguntas generadoras dirigida a la persona directora, a la Junta de Educación y a los docentes del centro educativo.

1. ¿Cómo se encuentra organizada actualmente la Junta de Educación y cuáles son las funciones que desempeña cada uno de sus miembros?
2. ¿De qué manera se coordinan las acciones entre la Junta de Educación y la dirección del centro educativo?
3. ¿Qué mecanismos formales utilizan para planificar y dar seguimiento a las decisiones administrativas?
4. ¿Cómo describiría el nivel de claridad que existe respecto a las responsabilidades administrativas de la Junta dentro de la institución?
5. ¿Cómo se gestionan los recursos financieros asignados a la institución y cuál es el papel específico de la Junta en ese proceso?
6. ¿Qué procedimientos se siguen para la aprobación y ejecución de proyectos de infraestructura o mantenimiento?
7. ¿Cómo se garantiza la transparencia y el control en el manejo de los fondos institucionales?
8. ¿Cuáles han sido los principales desafíos administrativos que ha enfrentado la Junta de Educación en los últimos años?

9. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas dentro de la Junta y qué criterios se consideran prioritarios?
10. ¿De qué manera participa la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones impulsados por la Junta?
11. ¿Cómo influye la Junta de Educación en la planificación estratégica de la escuela?
12. ¿Qué tipo de liderazgo predomina dentro de la Junta y cómo impacta en la gestión institucional?
13. ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre la Junta de Educación y los demás actores institucionales?
14. ¿Qué estrategias se utilizan para informar a la comunidad educativa sobre decisiones administrativas relevantes?
15. ¿Cómo describiría el nivel de confianza y cooperación entre la Junta, la dirección y el personal docente?

Anexo N.º 2

Resultados del grupo focal aplicado

Análisis del rol de la Junta de Educación en la gestión administrativa y su incidencia en el fortalecimiento institucional

Centro Educativo Rafael Ángel Sánchez Arrieta, Circuito Escolar 01, Dirección Regional de Educación
Zona Norte-Norte. I cuatrimestre 2026.

Tabla 1

Participantes del grupo focal

Código	Rol dentro del grupo focal	Cantidad representada
D1	Dirección del centro educativo	1
JE1-JE5	Miembros de Junta de Educación	5
DOC1-DOC4	Docentes del centro educativo	4

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

1. Organización actual de la Junta de Educación

Tabla 2

Organización actual de la Junta de Educación

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La Junta se percibe como un órgano bastante comprometido y con buena disposición para apoyar al centro educativo. Sin embargo, la organización no siempre funciona con la misma claridad, porque algunas tareas se atienden según la urgencia del momento y no necesariamente mediante una planificación previa.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se indicó que la Junta está conformada por sus cinco integrantes y que cada persona trata de cumplir su función, aunque en la práctica varias responsabilidades se comparten porque el trabajo escolar exige resolver rápido y con los recursos disponibles.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La organización fue descrita como regular, ya que existen actas, reuniones y acuerdos, pero todavía cuesta mantener un seguimiento constante de todo lo que se decide, principalmente cuando hay muchas gestiones administrativas al mismo tiempo.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Se señaló que hay una base organizada para manejar pagos, facturas y compras, pero también se reconoció que faltan herramientas más sencillas para ordenar documentos, fechas, cotizaciones y comprobantes sin depender tanto de apuntes manuales.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Desde esta participación se explicó que la Junta funciona mejor cuando todos colaboran, aunque a veces las funciones no se sienten tan separadas, porque en una comunidad rural casi siempre las mismas personas terminan ayudando en varias cosas.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	Se describió una Junta con compromiso, pero con una organización que todavía puede mejorar. La persona participante comentó que no todo está desordenado, pero sí hace falta definir mejor quién da seguimiento a cada acuerdo.
DOC1	Docente 1	Desde el personal docente se percibe que la Junta sí está presente y apoya, aunque no siempre se conoce internamente cómo se distribuyen sus tareas. Para los docentes, muchas veces solo se observa el resultado final de las gestiones.
DOC2	Docente 2	La organización fue vista como intermedia, porque la Junta responde cuando se le solicita colaboración, pero no siempre se comunica al personal docente cuál es el proceso que se sigue para tomar decisiones o priorizar necesidades.
DOC3	Docente 3	Se comentó que la Junta parece funcionar con buena voluntad, aunque en algunos momentos se nota que las funciones no están totalmente claras, sobre todo cuando hay solicitudes relacionadas

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
		con mantenimiento, materiales o apoyo logístico.
DOC4	Docente 4	La respuesta destacó que la Junta no puede considerarse desordenada por completo, pero sí necesita mecanismos más visibles de organización, especialmente porque el centro educativo ha crecido y las necesidades administrativas también aumentaron.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

2. Coordinación entre la Junta de Educación y la dirección

Tabla 3

Coordinación entre la Junta de Educación y la dirección

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La coordinación fue valorada como buena en términos generales, porque existe comunicación directa con la Presidencia y con los demás miembros cuando surge alguna necesidad. Aun así, se reconoció que las reuniones deberían ser más constantes y no solo cuando aparece un trámite urgente.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se manifestó que la relación con la dirección es cercana y respetuosa. La mayoría de acuerdos se consulta primero con la persona directora, porque ella conoce de manera directa las necesidades pedagógicas, administrativas y de infraestructura del centro.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La coordinación se describió como regular, ya que existe disposición para trabajar juntos, pero a veces la comunicación se da por mensajes o conversaciones rápidas, lo que puede provocar que algunos detalles no queden suficientemente documentados.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Se indicó que la coordinación mejora cuando las solicitudes vienen acompañadas de información clara, montos aproximados y prioridades. Cuando eso no ocurre, el proceso se vuelve más lento porque se deben pedir aclaraciones adicionales.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	La persona participante señaló que la dirección y la Junta trabajan con confianza, pero que sería útil establecer un calendario fijo de seguimiento para revisar acuerdos, pendientes y proyectos del centro educativo.
JE5	Miembro de	Se comentó que la coordinación es positiva, aunque un poco informal. Muchas veces se

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
	Junta 5 / Vocalía	conversa después de clases, por teléfono o cuando algún miembro llega al centro, pero no siempre queda una ruta clara para dar continuidad.
DOC1	Docente 1	Desde la docencia se percibe que la dirección sí coordina con la Junta, principalmente cuando se trata de infraestructura, comedor, materiales o necesidades generales. Sin embargo, el personal docente no siempre recibe información completa sobre esos acuerdos.
DOC2	Docente 2	Se valoró la coordinación como regular, porque se nota que hay comunicación entre dirección y Junta, pero no siempre llega al resto de actores institucionales. Esto hace que algunos docentes se enteren hasta que la decisión ya está tomada.
DOC3	Docente 3	La respuesta indicó que existe una relación de trabajo funcional, aunque sería conveniente abrir más espacios donde dirección, Junta y docentes puedan conversar sobre necesidades antes de definir prioridades.
DOC4	Docente 4	Se afirmó que la coordinación es buena cuando se trata de resolver asuntos urgentes, pero debe fortalecerse en la planificación de mediano plazo, especialmente ahora que la institución cuenta con nuevas instalaciones y mayores demandas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

3. Claridad de funciones y responsabilidades

Tabla 4

Claridad de funciones y responsabilidades

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La claridad de funciones existe en el plano formal, porque la normativa señala el papel de la Junta, pero en la práctica todavía hay confusión sobre algunos límites entre lo administrativo, lo comunal y lo que corresponde directamente a la dirección.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se expresó que los cargos principales son conocidos, pero no siempre se domina con detalle todo lo que corresponde hacer. La experiencia se ha ido construyendo con la práctica, más que por procesos de inducción o capacitación.
JE2	Miembro	La persona participante explicó que su función se entiende principalmente por el manejo de actas y

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
	de Junta 2 / Secretaría	acuerdos, aunque reconoció que sería importante recibir una guía más clara sobre redacción, archivo y seguimiento documental.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Desde tesorería se indicó que hay claridad sobre la responsabilidad de cuidar los fondos y respaldar los movimientos, pero a veces surgen dudas sobre procedimientos específicos, autorizaciones y requisitos solicitados por distintas instancias.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Se comentó que algunas funciones están claras solo para quienes tienen más tiempo de participar. Las personas nuevas necesitan más acompañamiento, porque no siempre se les explica con detalle qué pueden hacer y qué no.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	La claridad fue valorada como parcial. Se sabe que la Junta debe apoyar y administrar recursos, pero no siempre se entiende hasta dónde llega su responsabilidad en la toma de decisiones institucionales.
DOC1	Docente 1	El personal docente manifestó que conoce de manera general que la Junta administra recursos y apoya proyectos, pero no tiene claridad completa sobre las funciones internas de cada miembro.
DOC2	Docente 2	Se señaló que la falta de claridad se nota cuando una solicitud docente pasa por varias personas antes de recibir respuesta. No siempre se sabe si corresponde plantearla a la dirección, a la Junta o a ambas.
DOC3	Docente 3	La respuesta indicó que las funciones son claras en teoría, pero poco visibles en la vida cotidiana del centro. Por eso, sería importante socializar el rol de la Junta con todo el personal.
DOC4	Docente 4	Se mencionó que la claridad de responsabilidades debe fortalecerse, porque cuando la institución crece, también aumenta la necesidad de que cada actor sepa qué le corresponde hacer y cómo debe coordinarlo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

4. Manejo de recursos financieros y transparencia

Tabla 5

Manejo de recursos financieros y transparencia

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
--------------	-----	--------------------------------------

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	Se indicó que existe control básico de los recursos mediante acuerdos, facturas y coordinación con la Junta, pero también se reconoció que el centro necesita procedimientos más sistemáticos para comunicar a la comunidad cómo se usan los fondos.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	La Presidencia señaló que las decisiones económicas se toman procurando responder a necesidades reales del centro educativo. Se buscan cotizaciones y se procura dejar respaldo en actas, aunque el proceso podría documentarse con mayor orden.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	Se explicó que la transparencia depende mucho de que los acuerdos queden bien redactados y archivados. Por eso se consideró necesario mejorar el seguimiento documental, especialmente cuando hay compras o trabajos de mantenimiento.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Desde tesorería se afirmó que hay cuidado en el uso de fondos públicos, con respaldo de facturas y revisión de pagos. Sin embargo, se reconoció que sería útil contar con formatos más claros para reportes periódicos y rendición de cuentas.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Se valoró que la Junta maneja los recursos con responsabilidad, aunque falta que esa información se comparta más con la comunidad educativa, no porque se oculte, sino porque no existe una costumbre de informar de manera periódica.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	La persona participante comentó que el manejo financiero es cuidadoso, pero depende mucho del conocimiento que tengan los miembros. Por eso se insistió en la necesidad de capacitación sobre presupuesto, contratación y control.
DOC1	Docente 1	Desde el personal docente se percibe que sí hay control, pero no siempre hay suficiente información sobre presupuestos, compras o proyectos. Se confía en la Junta, aunque se considera importante fortalecer la comunicación de resultados.
DOC2	Docente 2	Se indicó que la transparencia no debe limitarse a tener documentos guardados, sino que también implica explicar a la comunidad qué se hizo, por qué se priorizó y qué beneficios obtuvo la institución.
DOC3	Docente 3	La respuesta señaló que existen mecanismos de control, pero se ven más internos que comunitarios. Para mejorar, se podrían presentar informes sencillos en reuniones institucionales o mediante comunicados.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
DOC4	Docente 4	Se comentó que la Junta realiza esfuerzos por manejar bien los recursos, pero falta una estrategia de rendición de cuentas más visible, cercana y comprensible para docentes, familias y comunidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

5. Principales problemas o desafíos administrativos

Tabla 6

Principales problemas o desafíos administrativos

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	Los principales desafíos mencionados fueron la falta de tiempo de los miembros, la carga de trámites, la necesidad de responder a solicitudes urgentes y la poca capacitación formal para asumir responsabilidades administrativas complejas.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se señaló que uno de los mayores problemas es que el cargo es voluntario y ad honorem, pero demanda mucho tiempo, desplazamientos, llamadas, reuniones y seguimiento de procesos que a veces son más complejos de lo que la comunidad imagina.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La participante destacó como desafío la documentación de acuerdos y el orden de los archivos, porque cada trámite requiere respaldo y, si no se lleva un control cuidadoso, después cuesta reconstruir lo que se acordó.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Desde la parte financiera se mencionaron como dificultades los trámites lentos, la comprensión de requisitos administrativos, la búsqueda de proveedores y la necesidad de asegurar que cada gasto cumpla con lo establecido.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Se expresó que la poca capacitación afecta el desempeño de la Junta, ya que muchas personas aceptan participar con buena voluntad, pero sin conocer a fondo la normativa ni los procedimientos que deben seguir.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	La respuesta subrayó la falta de participación comunitaria como un reto importante. Muchas personas esperan que la Junta resuelva, pero pocas se involucran cuando se requiere apoyo, colaboración o propuestas.
DOC1	Docente 1	El personal docente señaló que la comunicación es uno de los principales retos, porque a veces las

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
		necesidades del aula no se trasladan de forma clara o no se conoce el avance de las gestiones.
DOC2	Docente 2	Se mencionó que los procesos administrativos pueden ser lentos, especialmente cuando se requieren autorizaciones, compras o coordinación con instancias externas. Esto afecta la respuesta oportuna a algunas necesidades.
DOC3	Docente 3	La persona docente indicó que otro desafío es priorizar, porque todas las áreas tienen necesidades y no siempre hay recursos suficientes para atenderlas al mismo tiempo.
DOC4	Docente 4	Se afirmó que el crecimiento de la institución exige una Junta más fortalecida, con mejores herramientas administrativas, porque las necesidades actuales son mayores que las de años anteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

6. Participación de la comunidad educativa en las decisiones

Tabla 7

Participación de la comunidad educativa en las decisiones

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La participación comunitaria fue descrita como limitada. La comunidad apoya cuando se le convoca para actividades específicas, pero no siempre participa en procesos de consulta, planificación o seguimiento de decisiones administrativas.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se indicó que la comunidad confía en la Junta, pero participa poco. Muchas decisiones se toman entre dirección y Junta porque son asuntos administrativos que requieren respuesta rápida, aunque sería positivo abrir más espacios de consulta.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La persona participante comentó que la comunidad suele enterarse de algunas decisiones después de tomadas, principalmente porque no existe un mecanismo fijo para informar antes, durante y después de cada proceso.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Se explicó que, en temas financieros, la participación comunitaria es baja porque muchas personas no se sienten preparadas para opinar sobre presupuestos o trámites. Aun así, podrían recibir información en lenguaje más sencillo.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Se señaló que la comunidad educativa colabora más en actividades visibles, como mejoras, celebraciones o apoyo logístico, pero participa menos en decisiones administrativas internas.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	La respuesta indicó que hace falta motivar a las familias para que se involucren más. En una comunidad rural, la escuela es importante para todos, pero la participación no siempre se mantiene constante.
DOC1	Docente 1	Desde la docencia se percibe que la comunidad participa poco en decisiones de la Junta. Generalmente se informa lo que ya fue acordado, pero no siempre hay espacios previos para escuchar opiniones.
DOC2	Docente 2	Se comentó que las familias apoyan cuando se les pide ayuda concreta, pero no necesariamente participan en la planificación. Esto limita la posibilidad de que se sientan parte de los procesos institucionales.
DOC3	Docente 3	La persona docente consideró que la participación comunitaria debe fortalecerse mediante reuniones breves, comunicados claros y espacios donde se expliquen las prioridades de la institución.
DOC4	Docente 4	Se afirmó que la comunidad educativa tiene potencial para colaborar más, pero necesita sentirse informada y escuchada. No basta con comunicar resultados; también hay que invitar a participar en la construcción de algunas decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

7. Influencia de la Junta en la planificación y fortalecimiento institucional

Tabla 8

Influencia de la Junta en la planificación y fortalecimiento institucional

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La influencia de la Junta fue valorada como alta, porque su apoyo permite ejecutar proyectos, atender necesidades de infraestructura, gestionar recursos y acompañar procesos que fortalecen el funcionamiento general del centro educativo.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se consideró que la influencia es alta cuando existe coordinación con la dirección, ya que la Junta puede convertir necesidades institucionales en gestiones concretas, compras, mejoras o solicitudes ante otras instancias.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La participante valoró la influencia como media-alta, porque la Junta sí aporta al fortalecimiento institucional, pero su impacto depende de que los acuerdos se documenten y se les dé seguimiento.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Desde la parte financiera se indicó que la influencia es alta, debido a que una buena administración de recursos permite sostener servicios, mantenimiento, materiales y condiciones necesarias para el aprendizaje.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	Se expresó que la Junta influye bastante, aunque no siempre se reconozca. Muchas mejoras del centro se logran porque hay personas gestionando, consultando, acompañando y buscando soluciones.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	La persona participante valoró la influencia como media, porque la Junta apoya mucho, pero podría incidir más si contara con mayor capacitación, planificación anual y participación comunitaria.
DOC1	Docente 1	Desde el aula se percibe una influencia media-alta, especialmente cuando las acciones de la Junta se traducen en mejoras visibles para estudiantes y docentes, como espacios adecuados, materiales o mantenimiento.
DOC2	Docente 2	Se consideró que la Junta fortalece la institución, pero su influencia podría ser más estratégica. A veces se trabaja más desde la reacción ante necesidades que desde una planificación anticipada.
DOC3	Docente 3	La respuesta señaló que la Junta tiene una influencia importante porque ayuda a sostener la parte administrativa que permite que la escuela funcione. Sin embargo, necesita participar más en procesos de planificación institucional.
DOC4	Docente 4	Se valoró la influencia como alta en lo operativo y media en lo estratégico. La Junta resuelve mucho, pero todavía debe integrarse más a una visión de fortalecimiento institucional a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

8. Liderazgo y relación de trabajo entre Junta, dirección y docentes

Tabla 9

Liderazgo y relación de trabajo entre Junta, dirección y docentes

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	El liderazgo fue descrito como colaborativo, aunque todavía con espacios de mejora. Existe confianza entre dirección y Junta, pero se requiere involucrar más al personal docente para que la relación no se limite únicamente a solicitudes administrativas.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se manifestó que el liderazgo busca ser participativo y respetuoso. La Presidencia procura escuchar a los demás miembros y mantener una relación cordial con la dirección.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La persona participante indicó que el ambiente de trabajo es de confianza, aunque en ocasiones hay diferencias sobre prioridades. Estas diferencias no se describieron como conflictos graves, sino como parte normal del trabajo institucional.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Se comentó que el liderazgo se vuelve más ordenado cuando hay información clara y decisiones respaldadas. Para la tesorería, la confianza es importante, pero también lo es el control documental.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	La relación fue descrita como colaborativa y cercana, principalmente porque muchas personas se conocen por vivir o participar en la misma comunidad. Esa cercanía ayuda, aunque también puede hacer que algunas conversaciones se manejen de manera informal.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	Se indicó que existe una relación de respeto con la dirección y con los docentes, pero hace falta crear más espacios conjuntos para escuchar necesidades y no depender solo de comunicaciones ocasionales.
DOC1	Docente 1	Desde el personal docente se percibe un liderazgo con buena intención y disposición, pero no siempre participativo hacia los docentes. Se considera necesario abrir más canales de diálogo.
DOC2	Docente 2	Se describió una relación regular y cordial. No se habla de tensiones fuertes, pero sí de cierta distancia entre la Junta y el personal docente, porque el contacto se da más por medio de la dirección.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
DOC3	Docente 3	La persona docente valoró la relación como respetuosa, aunque señaló que la Junta podría acercarse más al equipo docente para conocer de primera mano algunas necesidades del aula.
DOC4	Docente 4	Se indicó que el liderazgo es colaborativo en términos generales, pero todavía necesita fortalecerse mediante comunicación, reuniones planificadas y acuerdos compartidos con mayor claridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

9. Valoración general sobre la gestión administrativa de la Junta

Tabla 10

Valoración general sobre la gestión administrativa de la Junta

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La gestión administrativa de la Junta fue valorada como necesaria y positiva, aunque todavía requiere mayor sistematización. La institución necesita una Junta fuerte porque las demandas administrativas del centro son amplias.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se valoró la gestión como buena, tomando en cuenta que los miembros trabajan de forma voluntaria y con recursos limitados. Aun así, se reconoció que hay aspectos que se pueden ordenar mejor.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La participante consideró que la gestión es regular-buena, porque se cumplen responsabilidades importantes, pero todavía se requiere mejorar el archivo, las actas, el seguimiento y la comunicación.
JE3	Miembro de Junta 3 / Tesorería	Se indicó que la gestión financiera se realiza con responsabilidad, pero debe complementarse con mejores reportes, formatos de control y capacitación constante para reducir errores.
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	La persona participante valoró la gestión como comprometida, porque la Junta está presente y responde. Sin embargo, señaló que el compromiso no siempre basta si no existen herramientas administrativas claras.
JE5	Miembro de Junta 5 /	Se describió una gestión con voluntad y esfuerzo, pero con necesidad de formación. La Junta quiere hacer las cosas bien, aunque a veces aprende sobre la marcha.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
	Vocalía	
DOC1	Docente 1	Desde la docencia se valoró la gestión como importante, porque el trabajo de la Junta se refleja en el funcionamiento diario de la escuela, aunque no siempre sea visible.
DOC2	Docente 2	La gestión fue considerada regular, no por falta de compromiso, sino porque hace falta mayor comunicación y planificación. El personal docente necesita conocer mejor los procesos.
DOC3	Docente 3	Se valoró la gestión como positiva en lo operativo, especialmente cuando se resuelven necesidades concretas. No obstante, se consideró que debe fortalecerse en seguimiento y evaluación.
DOC4	Docente 4	La respuesta indicó que la Junta cumple un papel importante, pero debe pasar de una gestión principalmente reactiva a una gestión más preventiva, organizada y conectada con los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

10. Idea general más fuerte surgida del grupo focal

Tabla 11

Idea general más fuerte surgida del grupo focal

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
D1	Directora	La idea central fue que la Junta de Educación es indispensable para el funcionamiento del centro educativo, pero necesita mayor capacitación, planificación y comunicación para responder mejor a las demandas actuales de la institución.
JE1	Miembro de Junta 1 / Presidencia	Se concluyó que la Junta tiene un papel clave, porque sin su apoyo muchas necesidades del centro tardarían más en resolverse. Sin embargo, también se reconoció que el trabajo debe organizarse con más seguimiento.
JE2	Miembro de Junta 2 / Secretaría	La idea más fuerte fue que la Junta trabaja con compromiso, pero requiere procesos más claros. La buena voluntad existe, pero debe acompañarse de formación y orden administrativo.
JE3	Miembro de Junta 3 /	Se destacó que la transparencia y el manejo responsable de los recursos son fundamentales para fortalecer la confianza de la comunidad educativa.

Participante	Rol	Respuesta aportada en el grupo focal
	Tesorería	
JE4	Miembro de Junta 4 / Vocalía	La persona participante resumió que la Junta es un puente entre la escuela y la comunidad, pero ese puente debe cuidarse mediante comunicación constante y participación real.
JE5	Miembro de Junta 5 / Vocalía	Se expresó que el mayor aprendizaje es que la Junta sí apoya mucho, aunque necesita más acompañamiento institucional para no trabajar solo con experiencia empírica.
DOC1	Docente 1	Desde la docencia se concluyó que la Junta es importante, pero debe acercarse más al personal docente para comprender mejor las necesidades del aula y del estudiantado.
DOC2	Docente 2	La idea general fue que el rol de la Junta fortalece la institución, pero su impacto sería mayor si se comunicaran mejor las decisiones y los avances.
DOC3	Docente 3	Se señaló que la Junta tiene influencia real en la escuela, pero todavía se necesita pasar de una colaboración ocasional a una planificación conjunta más estable.
DOC4	Docente 4	La conclusión más fuerte fue que la Junta no debe verse solo como apoyo administrativo, sino como un actor institucional que puede aportar al crecimiento, organización y fortalecimiento del centro educativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de respuestas del grupo focal, 2026.

Anexo N.º 3

Declaración jurada

Yo, Michelle Ocampo Obando, declaro bajo juramento que el presente artículo especializado es de mi autoría, que la información consignada responde al proceso investigativo desarrollado y que las fuentes utilizadas han sido debidamente citadas conforme a las normas académicas correspondientes. Asimismo, manifiesto que el documento no constituye plagio ni copia parcial o total de otro trabajo previamente presentado.

Firma: MO

Fecha: 16-05-26