

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE GUÁPILES

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

**La calidad educativa como eje de transformación en la gestión
institucional**

Escuela La Margot, circuito escolar 02 y Dirección Regional de Enseñanza Turrialba,

periodo de ejecución, año 2026

Proponente: Suceti Pereira Coto

Turrialba, febrero, 2026

Resumen.

La presente investigación analiza la calidad educativa como eje de transformación en la gestión institucional de la Escuela La Margot, circuito escolar 02 de la Dirección Regional de Enseñanza de Turrialba, durante el año 2026. El objetivo fue analizar la relación entre los procesos de gestión institucional, el desempeño académico y la organización del centro educativo. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes y personal administrativo seleccionados de manera intencional. Los resultados evidenciaron fortalezas relacionadas con el ambiente laboral, la organización institucional y el seguimiento académico. Sin embargo, también se identificaron debilidades en la participación docente, la capacitación profesional y los procesos de evaluación institucional. Se concluye que una gestión institucional orientada a la mejora continua favorece la calidad educativa y fortalece el funcionamiento organizacional del centro educativo.

Palabras clave: calidad educativa, gestión institucional, mejora continua, desempeño académico, administración educativa.

Abstract.

This research analyzes educational quality as a transformative axis in institutional management at La Margot School, school circuit 02 of the Regional Directorate of Education of Turrialba, during 2026. The objective was to analyze the relationship between institutional management processes, academic performance, and school organization. The study was conducted under a qualitative and descriptive approach. Information was collected through semi-structured interviews applied to teachers and administrative staff intentionally selected. The results showed strengths related to the work environment, institutional organization, and academic monitoring. However, weaknesses were also identified in teacher participation, professional training, and institutional evaluation processes. It is concluded that institutional management focused on continuous improvement promotes educational quality and strengthens the organizational functioning of the educational institution.

Keywords: educational quality, institutional management, continuous improvement, academic performance, educational administration.

¹Suceti Pereira Coto: Actualmente laboro como Profesora de Enseñanza Preescolar en la Dirección Regional de Educación Turrialba. Con 13 años de experiencia docente. E-mail: suscetty88@hotmail.com

El presente artículo se desarrolla dentro de la línea de investigación Calidad Educativa como factor de transformación, ya que busca analizar cómo la calidad en los procesos de gestión institucional puede convertirse en un elemento clave para mejorar el desempeño académico y la organización de los centros educativos.

En el contexto actual, las instituciones enfrentan múltiples desafíos relacionados con el rendimiento estudiantil, la organización administrativa y la necesidad de responder a nuevas demandas sociales por lo que me resulta importante reflexionar sobre cómo una gestión orientada a la calidad puede generar cambios significativos y sostenibles.

Visto desde la Administración Educativa, comprender la calidad no solo como cumplimiento de normas, sino como un proceso continuo de mejora, permite fortalecer la toma de decisiones, así es como se justifica el análisis de la calidad educativa como eje transformador dentro de la gestión institucional.

La calidad educativa como eje de transformación en la gestión institucional

En un mundo educativo en constante evolución, la calidad educativa se muestra como un factor decisivo para el desarrollo integral de los centros educativos. Este artículo se desarrolla dentro de la línea de investigación sobre la Calidad Educativa como factor de transformación, con el objetivo de analizar cómo los procesos de gestión institucional pueden convertirse en un elemento clave para mejorar el desempeño académico y la organización dentro de las instituciones. Como señalan Murillo y Krichesky (2015), *“la mejora escolar depende en gran medida de procesos de gestión bien articulados”* (p. 32), lo cual refuerza la idea tan importante hoy en día, de que una adecuada administración impacta directamente en los resultados educativos.

Las instituciones educativas enfrentan múltiples desafíos actualmente, tales como el bajo rendimiento estudiantil, la ineficiencia en la organización administrativa y la urgente necesidad de adaptarse a nuevas demandas sociales ya que se está en constante transformación. Estas realidades nos invitan a pensar sobre la importancia de una gestión orientada a la calidad, que no solo se limite al cumplimiento de normas, sino que actúe como un proceso continuo de mejora, este enfoque permite fortalecer la toma de decisiones, justificando así la necesidad de investigar la calidad educativa como un eje transformador en la gestión institucional. En este sentido, Bolívar (2010) afirma que *“la gestión escolar debe centrarse en el aprendizaje como propósito fundamental”* (p. 45), lo que evidencia que la calidad educativa debe ser el eje central de toda acción institucional.

Las preguntas generadoras que motivaron esta investigación son fundamentales para guiar el análisis, entre ellas se destacan: ¿Cómo influye la gestión institucional en la calidad educativa del centro educativo? ¿Por qué es esencial mejorar la calidad educativa en la institución? Estas interrogantes nos llevan a considerar la perspectiva del personal docente y administrativo en el proceso de toma de decisiones, así como la necesidad de fortalecer ciertos procesos institucionales que impactan directamente en el aprendizaje de los estudiantes. Según Leithwood et al. (2006), *“el liderazgo educativo influye significativamente en los resultados de aprendizaje”* (p. 14), lo que permite comprender que la gestión no solo es administrativa, sino también pedagógica.

A través de este artículo, se espera no solo generar un análisis profundo de la situación actual de Costa Rica, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a la transformación educativa en nuestras instituciones.

La calidad educativa es un tema de creciente interés y relevancia en el ámbito de la educación, sin embargo, muchas instituciones educativas aún enfrentan desafíos importantes que afectan su capacidad para ofrecer un aprendizaje efectivo y significativo por lo que, en este escenario, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo la gestión institucional puede ser perfeccionada para mejorar la calidad educativa y el desempeño académico en los centros educativos?

Justificar esta investigación es esencial, porque, en el entorno real, el rendimiento estudiantil y la eficiencia administrativa son aspectos críticos que requieren atención, la gestión institucional actúa como un motor de cambio positivo. Es fundamental identificar cómo puede ser mejorada para impactar de manera positiva en el aprendizaje de los estudiantes. La

calidad educativa no se limita al cumplimiento de normas, sino que su verdadero valor se encuentra en la capacidad de traducir esfuerzos y recursos en resultados académicos satisfactorios. Al respecto, la UNESCO (2015) indica que *“la calidad de la educación está directamente vinculada con la equidad y la pertinencia del aprendizaje”* (p. 37), lo cual amplía la visión de este concepto más allá de lo académico.

Además, día con día la educación enfrenta nuevas demandas sociales que exigen una adaptación continua de las instituciones, por lo que la gestión institucional debe ser flexible y responder a estas necesidades cambiantes, lo que aumenta la importancia de investigar este espacio.

Sin lugar a dudas, la participación activa del personal docente en los procesos de gestión es vital para la mejora continua, y lamentablemente, muchas veces se ignoran sus perspectivas y necesidades, lo que limita el desarrollo de estrategias efectivas.

“La calidad educativa depende en gran medida de la capacidad de liderazgo y gestión de los centros educativos” (OCDE, 2016, p. 42).

Al abordar esta problemática, esta investigación no solo busca comprender los desafíos actuales, sino también explorar soluciones que fortalezcan la calidad educativa a través de una gestión institucional más efectiva y participativa, por lo que se espera contribuir a la transformación educativa necesaria para enfrentar los retos actuales y garantizar un aprendizaje significativo para todos los estudiantes.

Objetivo General:

Analizar la calidad en los procesos de gestión institucional y su relación con el desempeño académico y la organización de los centros educativos.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar las prácticas actuales de gestión institucional y su impacto en la calidad educativa.
2. Proponer estrategias de mejora para la participación docente en la toma de decisiones.

Reseña de la institución.

La comunidad de La Margot en Turrialba, situada cerca del Barrio El Silencio, es una zona urbana de crecimiento residencial, caracterizada por ser una zona periférica de la ciudad, con presencia de servicios básicos y centros educativos de atención a la infancia. Se ubica en el distrito primero de Turrialba, cantón de Cartago.

El Centro Educativo en la zona se encuentra la Escuela Margot, que es una referencia educativa en la comunidad de La Margot, Turrialba. La escuela se destaca por sus iniciativas comunitarias y de apoyo al estudiante, incluyendo la atención integral a través del centro de atención infantil CEN-CINAI La Margot, ubicado contiguo a la escuela.

La zona geográfica La Margot se localiza en la periferia de la ciudad de Turrialba, dentro del cantón, el cual destaca por su topografía montañosa y su pasado agrícola, especialmente cafetalero. Es parte de una zona que ha evolucionado de ser áreas de cultivo a áreas de expansión urbana residencial.

El contexto de la comunidad históricamente, la ciudad de Turrialba comenzó a crecer significativamente con la construcción del ferrocarril y la estación. La Margot, como barrio, ha sido parte del crecimiento de la zona norte/oeste de la ciudad, integrándose al área urbana del cantón de Turrialba.

La calidad educativa se ha convertido en un elemento fundamental dentro de los sistemas educativos actuales, ya que está directamente relacionada con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y con el fortalecimiento de las instituciones educativas. En este sentido, la calidad no debe entenderse únicamente como el logro de buenos resultados académicos, sino como un proceso integral que incluye la organización institucional, la gestión administrativa y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. Según UNESCO, la calidad educativa implica garantizar condiciones que favorezcan el aprendizaje, así como promover prácticas pedagógicas y de gestión que respondan a las necesidades del contexto educativo (UNESCO, 2015).

Desde la perspectiva de la administración educativa, la gestión institucional juega un papel clave en el desarrollo de procesos orientados a la calidad. La gestión permite planificar, organizar y evaluar las acciones que se realizan dentro de los centros educativos, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y mejorar el funcionamiento institucional, la gestión no solo se limita a aspectos administrativos, sino que también involucra la toma de decisiones, el liderazgo educativo y la coordinación del trabajo entre docentes, directivos y demás miembros de la comunidad educativa. De acuerdo con Pilar Pozner, una gestión educativa orientada a la calidad debe promover procesos de participación, liderazgo y mejora continua que permitan fortalecer el desempeño de las instituciones educativas (Pozner, 2000).

En este contexto, la calidad educativa puede ser comprendida como un eje de transformación dentro de la gestión institucional, ya que impulsa cambios orientados al fortalecimiento de las prácticas educativas y administrativas. Importante mencionar que cuando las instituciones educativas adoptan una visión centrada en la calidad, se favorece la implementación de estrategias que buscan mejorar tanto los resultados académicos como la organización interna

de los centros educativos. También, este enfoque permite desarrollar procesos de evaluación y reflexión sobre las prácticas institucionales, lo que contribuye a identificar oportunidades de mejora y a generar cambios positivos en la gestión educativa. Sylvia Schmelkes señala que la búsqueda de la calidad educativa implica un compromiso permanente con la mejora de los procesos educativos y con la construcción de instituciones capaces de responder a los desafíos del entorno social y educativo (Schmelkes, 1996).

Es decir, analizar la calidad educativa como eje de transformación en la gestión institucional permite comprender cómo los procesos administrativos y pedagógicos pueden integrarse para fortalecer el funcionamiento de los centros educativos. Este enfoque resulta relevante para la administración educativa, ya que promueve una visión estratégica orientada a la mejora continua, al fortalecimiento del liderazgo institucional y al desarrollo de prácticas que contribuyan al mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes.

Estado del arte

En Los últimos tiempos, varios estudios han analizado la relación entre la calidad educativa y la gestión institucional como elementos clave para el fortalecimiento de los centros educativos. Esas investigaciones coinciden en que la mejora de los procesos de gestión permite formar cambios significativos en la organización escolar y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la calidad educativa se ha convertido en un referente importante para orientar las políticas y prácticas de administración educativa.

De acuerdo con investigaciones promovidas por la UNESCO, la calidad educativa debe entenderse como un proceso integral que involucra factores pedagógicos, administrativos y organizativos dentro de las instituciones educativas. Estos estudios destacan que las

instituciones que desarrollan procesos de gestión enfocados en la mejora continua logran fortalecer la planificación institucional, la participación de la comunidad educativa y la evaluación de los procesos educativos (UNESCO, 2015).

Igualmente, investigaciones realizadas por Sylvia Schmelkes han señalado que la calidad educativa no depende únicamente de los recursos disponibles, sino también de la manera en que las instituciones gestionan sus procesos internos.

Desde esta perspectiva, la autora plantea que las escuelas que promueven una cultura de evaluación y reflexión constante sobre sus prácticas educativas tienen mayores posibilidades de mejorar su funcionamiento institucional y responder de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes (Schmelkes, 1996).

Hay además estudios sobre gestión educativa desarrollados por Pilar Pozner que destacan la importancia del liderazgo y la planificación estratégica dentro de las instituciones educativas. Según esta autora, una gestión institucional orientada a la calidad implica la participación activa de los diferentes actores educativos, así como la implementación de procesos de innovación y mejora continua que permitan fortalecer el desempeño institucional (Pozner, 2000).

Estas investigaciones demuestran que la calidad educativa y la gestión institucional están estrechamente relacionadas, ya que ambas influyen en la organización de los centros educativos y en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, aún resulta necesario continuar analizando cómo la calidad educativa puede convertirse en un eje de transformación dentro de la gestión institucional, especialmente en

contextos educativos específicos, la presente investigación busca aportar a la comprensión de este fenómeno desde la perspectiva de la administración educativa.

Antecedentes de investigación

Otras investigaciones han analizado la relación entre la calidad educativa y la gestión institucional en los centros educativos y estos estudios han permitido percibir cómo los procesos de administración y organización influyen en la mejora del desempeño académico y en el fortalecimiento de las instituciones educativas.

Un estudio desarrollado por Sylvia Schmelkes sobre la mejora de la calidad en las escuelas analizó diferentes instituciones educativas con el objetivo de identificar los factores que influyen en el mejoramiento de los procesos educativos.

Los resultados mostraron que las escuelas que implementan procesos de evaluación continua, participación docente y planificación institucional logran avances significativos en la organización escolar y en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Schmelkes, 1996).

Asimismo, estudios impulsados por la UNESCO sobre la calidad educativa en diferentes sistemas educativos señalaron que las instituciones que orientan su gestión hacia la calidad logran mejorar la organización institucional, optimizar el uso de los recursos y fortalecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Los resultados de estas investigaciones también destacan la importancia de promover políticas educativas que favorezcan la evaluación, la innovación y el desarrollo profesional docente como elementos clave para mejorar la calidad educativa (UNESCO, 2015).

En conjunto, estos antecedentes evidencian que la calidad educativa y la gestión institucional mantienen una relación directa, ya que una correcta administración de los procesos educativos puede generar cambios positivos en el trabajo de las instituciones y en el desempeño académico de los alumnos.

Tipo y enfoque de la investigación.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con predominio cualitativo, debido a que buscó comprender las percepciones del personal docente y administrativo sobre la relación entre la gestión institucional y la calidad educativa dentro del centro educativo estudiado.

El enfoque cualitativo permitió interpretar las experiencias, opiniones y valoraciones de los participantes respecto a los procesos institucionales, mientras que el componente descriptivo facilitó la organización y representación de la información obtenida mediante categorías de análisis y frecuencias de respuesta.

Según Roberto Hernández Sampieri, el enfoque cualitativo permite interpretar los fenómenos en su ambiente natural, enfocándose en los significados y experiencias de los participantes, lo cual resulta adecuado para el análisis del contexto educativo (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 7).

En cuanto al tipo de investigación, corresponde a un estudio descriptivo, ya que se orientó a identificar características relacionadas con la gestión institucional, la participación docente, la comunicación organizacional y los procesos de mejora continua dentro de la institución educativa. De acuerdo con Mario Tamayo y Tamayo, la investigación descriptiva tiene como

propósito detallar las características de un fenómeno y cómo se manifiesta en una realidad determinada (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 46).

Participantes

La investigación se desarrollará en un centro educativo de nivel de preescolar y primaria en la que los participantes estarán conformados por docentes y personal administrativo de la Escuela La Margot, quienes se consideran actores clave dentro de los procesos de gestión institucional y en la implementación de acciones orientadas a la calidad educativa, quienes participan directamente en los procesos de gestión institucional y organización educativa.

Para el estudio se utilizará una muestra intencional, seleccionada con base en la participación directa de los sujetos en la gestión y desarrollo de los procesos educativos. La muestra estará compuesta por 5 participantes, entre docentes y personal administrativo, que cuenten con experiencia en la institución y conocimiento sobre la organización y funcionamiento del centro educativo.

La población del estudio está conformada por docentes y personal administrativo que participan directamente en los procesos de gestión institucional y en la práctica educativa dentro del centro educativo. Específicamente, la muestra está integrada por una docente de preescolar, tres docentes de primaria y una persona del área administrativa, quienes fueron seleccionados por su participación activa en la planificación institucional y su conocimiento sobre las estrategias de calidad educativa. Para la selección de los participantes se establecieron los siguientes criterios, contar con experiencia en el ámbito educativo, estar involucrados en procesos de gestión institucional y participar en la toma de decisiones o

planificación dentro del centro educativo ya que estos criterios permiten garantizar la obtención de información pertinente y significativa para el desarrollo del estudio.

En este sentido, según Roberto Hernández Sampieri, en el enfoque cualitativo la selección de la muestra es intencional, ya que se eligen aquellos participantes que poseen características relevantes y pueden aportar información valiosa para comprender el fenómeno de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 384).

Instrumentos/materiales.

Para la recolección de información se utilizará como instrumento principal la entrevista semiestructurada, se utilizará un instrumento diagnóstico con preguntas abiertas y cerradas orientadas a identificar percepciones relacionadas con la calidad educativa, la gestión institucional, la participación docente y los procesos de mejora continua, aplicada a los participantes del estudio. Este instrumento permitirá obtener información directa sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los docentes y del personal administrativo en relación con la calidad educativa y los procesos de gestión institucional dentro del centro educativo.

Las entrevistas estarán compuestas por una serie de preguntas abiertas, orientadas a conocer cómo se desarrollan los procesos de planificación, organización y mejora de la calidad educativa en la institución.

La información obtenida a través de este instrumento constituye datos de fuente primaria, ya que proviene directamente de los participantes involucrados en la realidad educativa estudiada. Estos datos son importantes porque permiten comprender de manera más precisa

cómo se implementan las prácticas de gestión institucional y cómo estas influyen en el fortalecimiento de la calidad educativa dentro del centro educativo.

Procedimiento

Para la recolección de la información, en primer lugar, se solicitó la autorización del centro educativo para realizar la investigación. Posteriormente, se seleccionarán los participantes que forman parte de la muestra, considerando su participación en los procesos de gestión institucional y su experiencia en el contexto educativo.

Una vez definidos los participantes, se aplicará la entrevista semiestructurada, la cual se va a recopilar información sobre las percepciones y experiencias de los docentes y del personal administrativo respecto a la calidad educativa y la gestión institucional.

Finalmente, la información obtenida será organizada y analizada con el propósito de identificar aspectos relevantes relacionados con la calidad educativa como eje de transformación dentro de la gestión institucional del centro educativo.

Resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diagnóstico al personal docente y administrativo de la Escuela La Margot permiten identificar una percepción general favorable sobre la gestión institucional y su relación con la calidad educativa.

Los hallazgos obtenidos evidencian que el personal docente y administrativo mantiene una percepción mayoritariamente favorable sobre la gestión institucional desarrollada dentro del centro educativo. Los participantes reconocen fortalezas relacionadas con el ambiente laboral, la organización institucional y el seguimiento académico, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de los procesos educativos.

No obstante, el análisis también permitió identificar debilidades vinculadas con la participación docente en la toma de decisiones, la limitada oferta de espacios de capacitación profesional y la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación institucional.

Estos resultados reflejan que, aunque la institución presenta condiciones organizacionales positivas, aún existen desafíos relacionados con el liderazgo participativo y la consolidación de estrategias permanentes de mejora continua.

Tabla 1

Percepción del personal sobre comunicación institucional, ambiente laboral y organización

Indicador evaluado	Valoración predominante
Comunicación clara de objetivos y metas	Casi siempre
Buen ambiente de trabajo	Siempre
Organización y planificación institucional	Casi siempre
Contribución de la gestión a la calidad educativa	Casi siempre

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento diagnóstico aplicado al personal docente y administrativo de la Escuela La Margot.

Como se puede observar en la Tabla 1, la mayoría del personal considera que existe una base organizativa favorable dentro del centro educativo. El ambiente laboral destaca como una fortaleza institucional, lo cual resulta relevante, ya que un clima organizacional positivo favorece el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el cumplimiento de las metas institucionales. Esta percepción sugiere que las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución podrían estar contribuyendo a una mayor estabilidad y compromiso laboral.

Asimismo, la valoración positiva de la planificación evidencia que la gestión mantiene cierto orden en los procesos administrativos y académicos, permitiendo una mejor coordinación de

actividades y una distribución más eficiente de responsabilidades. Esto podría influir directamente en la calidad del desempeño institucional, ya que una planificación adecuada facilita la toma de decisiones y reduce la improvisación dentro de los procesos educativos.

Sin embargo, aunque predominan las opiniones favorables, estos resultados también invitan a reflexionar sobre la necesidad de mantener estrategias permanentes de fortalecimiento organizacional, debido a que factores como la comunicación interna, el liderazgo y la motivación del personal pueden variar con el tiempo y afectar el funcionamiento institucional. En este sentido, los hallazgos reflejan que la gestión organizacional constituye un elemento clave para el desarrollo eficiente del centro educativo y para el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 2

Percepción sobre mejora continua y seguimiento académico

Indicador evaluado	Valoración predominante
Promoción de mejora continua	Siempre / Casi siempre
Seguimiento a resultados académicos	Casi siempre
Evaluaciones periódicas de calidad	A veces
Respuesta oportuna a necesidades del personal	Casi siempre

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado al personal docente y administrativo.

Según se aprecia en la Tabla 2, los participantes reconocen esfuerzos institucionales relacionados con el seguimiento académico y la búsqueda de mejora continua, lo que evidencia una intención por parte de la gestión de fortalecer la calidad de los procesos educativos. Este aspecto resulta significativo, ya que el monitoreo constante del desempeño académico permite identificar debilidades, corregir deficiencias y promover estrategias orientadas al logro de mejores resultados institucionales.

Sin embargo, la valoración intermedia en las evaluaciones periódicas sugiere que aún no existe un sistema constante y estructurado de revisión de procesos. Esto podría indicar que las acciones de evaluación se realizan de manera parcial o no con la frecuencia necesaria para garantizar un control efectivo y una retroalimentación continua dentro de la institución. Además, esta situación puede limitar la capacidad de la gestión para detectar oportunamente dificultades académicas y administrativas que afectan el rendimiento institucional.

Esto coincide con los planteamientos de Sylvia Schmelkes (1996), quien señala que la calidad educativa requiere procesos permanentes de evaluación y retroalimentación. Desde esta perspectiva, los resultados reflejan la importancia de consolidar mecanismos más sistemáticos de seguimiento y evaluación, que no solo permitan medir el cumplimiento de objetivos, sino también fortalecer la toma de decisiones y fomentar una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo.

Tabla 3

Percepción sobre participación docente y capacitación

Indicador evaluado	Valoración predominante
Participación docente en toma de decisiones	A veces / Casi nunca
Espacios de capacitación docente	Casi nunca
Atención a necesidades del personal	Casi siempre

Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación realizada en la Escuela La Margot.

Como se observa en la Tabla 3, los principales desafíos institucionales se relacionan con la participación del personal docente en la toma de decisiones y con la oferta de espacios de capacitación profesional. Estas valoraciones reflejan la existencia de áreas que requieren fortalecimiento dentro de la gestión institucional, especialmente en aquellos aspectos vinculados con el liderazgo participativo y el desarrollo del talento humano.

La limitada participación del personal docente en los procesos de toma de decisiones podría generar sentimientos de poca inclusión o escasa valoración de sus aportes dentro de la institución. Esta situación puede influir negativamente en la motivación, el compromiso laboral y el sentido de pertenencia, factores fundamentales para el buen funcionamiento organizacional y el logro de los objetivos educativos. Asimismo, cuando los docentes no son incorporados de manera activa en las decisiones institucionales, se reduce la posibilidad de construir estrategias colectivas que respondan de forma más efectiva a las necesidades del centro educativo.

Por otra parte, la percepción relacionada con la insuficiencia de espacios de capacitación profesional evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de actualización y formación continua del personal. La capacitación permanente resulta esencial para mejorar las competencias pedagógicas y administrativas, especialmente en un contexto educativo donde las demandas y metodologías se encuentran en constante transformación.

De acuerdo con Pilar Pozner (2000), una gestión educativa estratégica debe promover la participación activa de todos los actores institucionales. En este sentido, los resultados obtenidos sugieren que la institución necesita implementar estrategias más inclusivas y orientadas al fortalecimiento profesional del personal docente, con el propósito de favorecer una cultura organizacional más participativa, eficiente y comprometida con la mejora continua.

Figura 1

Fortalezas identificadas en la gestión institucional

Fortalezas institucionales

Buen ambiente laboral

Seguimiento académico

Organización institucional

Compromiso con la mejora educativa

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

Las fortalezas señaladas evidencian que la institución cuenta con condiciones favorables para impulsar procesos de transformación educativa. El clima laboral positivo y la organización institucional representan elementos esenciales para sostener una cultura de trabajo orientada a resultados.

Figura 2

Áreas de mejora detectadas en la gestión institucional

Áreas de mejora
Mayor participación docente
Más capacitaciones al personal
Evaluaciones institucionales periódicas
Comunicación más uniforme

Nota. Elaboración propia con base en los hallazgos identificados en el estudio.

La figura 2 refleja que las oportunidades de mejora se concentran principalmente en la gestión del talento humano y en mecanismos de participación. Estos resultados permiten inferir que el fortalecimiento de la comunicación interna y del desarrollo profesional docente puede generar impactos positivos en la calidad educativa.

Figura 3

Valoración global de la gestión institucional

<i>Valoración</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Favorable</i>	<i>60%</i>
<i>Moderada</i>	<i>30%</i>
<i>Necesita fortalecimiento</i>	<i>10%</i>

Nota. Elaboración propia según los resultados del instrumento aplicado al personal docente y administrativo.

En términos generales, la percepción global del personal sobre la gestión institucional es positiva. No obstante, la existencia de valoraciones moderadas confirma la necesidad de continuar perfeccionando prácticas administrativas y pedagógicas. Estos resultados coinciden con UNESCO (2015), al señalar que la calidad educativa depende de procesos de gestión flexibles, participativos y orientados a la mejora continua.

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron dar respuesta a las preguntas generadoras de la investigación, evidenciando que la gestión institucional mantiene una relación directa con la calidad educativa dentro del centro educativo estudiado. Los hallazgos muestran que aspectos como la organización institucional, el seguimiento académico y el ambiente laboral son percibidos positivamente por el personal docente y administrativo, lo cual coincide con lo planteado por Murillo y Krichesky (2015), quienes afirman que la mejora escolar depende en gran medida de procesos de gestión bien articulados.

Los resultados permitieron alcanzar los objetivos planteados en la investigación, ya que se identificaron fortalezas relacionadas con la planificación institucional, la comunicación organizacional y el clima laboral, elementos que favorecen el cumplimiento de las funciones

académicas y administrativas dentro del centro educativo. En este sentido, Bolívar (2010) sostiene que la gestión escolar debe centrarse en el aprendizaje como propósito fundamental, lo cual permite comprender que la organización institucional influye directamente en el fortalecimiento de la calidad educativa.

Aunque predominan valoraciones favorables sobre el funcionamiento institucional, también se evidenciaron limitaciones relacionadas con la participación docente en la toma de decisiones, la capacitación profesional y la sistematización de los procesos de evaluación institucional. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Pozner (2000), quien sostiene que una gestión educativa estratégica debe promover la participación activa de todos los actores institucionales. Desde esta perspectiva, la limitada inclusión del personal docente en determinados procesos institucionales podría afectar el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso con las metas organizacionales.

De igual forma, los resultados relacionados con los espacios de capacitación reflejan la necesidad de fortalecer los procesos de actualización profesional del personal docente. Actualmente, las instituciones educativas enfrentan constantes cambios pedagógicos y administrativos, por lo que la formación continua constituye un elemento esencial para mejorar las competencias profesionales y responder adecuadamente a las demandas educativas del contexto actual. En consecuencia, la ausencia de suficientes espacios de capacitación puede limitar las posibilidades de innovación y mejora dentro de la institución.

Los hallazgos relacionados con las evaluaciones institucionales evidencian debilidades en los mecanismos de seguimiento y mejora continua, aunque los participantes reconocen esfuerzos institucionales orientados al fortalecimiento académico, las evaluaciones periódicas no parecen desarrollarse de manera constante ni sistemática. Esto guarda relación con lo expuesto por Schmelkes (1996), quien destaca que la calidad educativa requiere procesos permanentes de evaluación y retroalimentación para garantizar mejoras sostenibles dentro de las instituciones educativas.

También, los resultados evidencian que la calidad educativa no depende únicamente de factores administrativos, sino también de elementos como el liderazgo, la comunicación institucional, la participación del personal y el desarrollo profesional docente. En este sentido, la UNESCO (2015) señala que la calidad educativa implica garantizar condiciones

institucionales que favorezcan el aprendizaje y respondan a las necesidades del contexto educativo.

Finalmente, los resultados permiten comprender que, aunque la institución presenta bases organizativas favorables, aún persisten desafíos asociados con la participación docente, la capacitación profesional y la evaluación institucional. Por ello, la discusión no solo evidencia coincidencias con los referentes teóricos analizados, sino también la necesidad de fortalecer procesos de gestión más participativos, reflexivos y orientados a la mejora continua dentro del contexto educativo estudiado.

Conclusiones

1. Se determinó que la gestión institucional influye directamente en la calidad educativa del centro educativo estudiado, evidenciándose que aspectos como la organización institucional, la planificación y el seguimiento académico favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento del desempeño educativo. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Murillo y Krichesky (2015), quienes señalan que la mejora escolar depende de procesos de gestión bien articulados.

2. Se comprobó que el ambiente laboral positivo constituye una fortaleza institucional importante, debido a que favorece las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo y el compromiso del personal docente y administrativo. Los resultados reflejan que un clima organizacional adecuado contribuye al desarrollo eficiente de los procesos académicos y administrativos dentro del centro educativo.

3. Se evidenció que la participación del personal docente en la toma de decisiones presenta limitaciones significativas, ya que parte de los participantes considera insuficiente su inclusión en algunos procesos institucionales. Esta situación demuestra la necesidad de fortalecer mecanismos de liderazgo participativo y comunicación interna, tal como lo plantea Pozner (2000), al destacar la importancia de involucrar activamente a todos los actores educativos en la gestión institucional.

4. Se identificó que los espacios de capacitación profesional son insuficientes para responder a las necesidades actuales del personal docente, lo cual limita los procesos de actualización y mejora continua dentro de la institución. Este hallazgo permite comprender que el fortalecimiento profesional permanente resulta fundamental para responder a las nuevas demandas educativas y mejorar la calidad de los procesos pedagógicos.

5. Se concluye que la evaluación institucional aún presenta debilidades relacionadas con la sistematización y periodicidad de los procesos de seguimiento. Aunque existen esfuerzos orientados al mejoramiento académico, los resultados muestran la necesidad de consolidar mecanismos permanentes de evaluación y retroalimentación, coincidiendo con Schmelkes

(1996), quien afirma que la calidad educativa requiere procesos continuos de evaluación para garantizar mejoras sostenibles dentro de las instituciones educativas.

6.Finalmente, se concluye que la calidad educativa debe asumirse como un proceso integral y continuo que involucra liderazgo, organización, participación, evaluación y desarrollo profesional docente. En este sentido, los hallazgos obtenidos permiten afirmar que una gestión institucional orientada a la mejora continua favorece el fortalecimiento organizacional y contribuye positivamente al desempeño académico del centro educativo estudiado.

Referencias

- Bolívar, A. (2010). *La dirección escolar y el liderazgo pedagógico*. Alianza Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 29–56.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*. OECD Publishing.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Aique.
- Schmelkes, S. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Secretaría de Educación Pública.
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.^a ed.). Limusa.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* UNESCO.
- UNICEF. (2019). *Estado mundial de la infancia 2019: Niños, alimentos y nutrición*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS APLICADOS

Instrumento Diagnóstico para aplicar al personal docente y administrativo

Tema: Calidad educativa en la gestión institucional

Población: Docentes de preescolar y primaria, y personal del área administrativa, escuela La Margot, Turrialba.

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión.

1. La dirección comunica de manera clara los objetivos y metas del centro educativo.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
2. En la institución se promueve la mejora continua en los procesos académicos.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
3. Se toman en cuenta las opiniones del personal docente para la toma de decisiones.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
4. Existe un buen ambiente de trabajo entre docentes y equipo administrativo.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
5. La institución realiza evaluaciones periódicas para mejorar la calidad educativa.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
6. Se brindan espacios de capacitación para fortalecer el desempeño docente.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
7. La gestión institucional responde de manera oportuna a las necesidades del personal.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
8. Se da seguimiento a los resultados académicos para implementar mejoras.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
9. La organización y planificación institucional favorece el logro de los objetivos educativos.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca
10. Considero que la gestión del centro contribuye al mejoramiento de la calidad educativa.
(☐) siempre (☐) casi siempre (☐) a veces (☐) casi nunca (☐) nunca

ANEXO N°3

DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Suceti Pereira Coto, cédula de identidad 304260817, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado:

La calidad educativa como eje de transformación en la gestión institucional

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

Cartago, Turrialba, Santa Rosa a los 18 días del mes de mayo del año 2026.

**SUCETI
PEREIRA
COTO
(FIRMA)**

Firmado
digitalmente por
SUCETI PEREIRA
COTO (FIRMA)
Fecha: 2026.05.18
15:13:00 -06'00'

Nombre del autor del artículo

Número de Cédula 304260817