

Investigación en la gestión de la educación: sus aportes en la solución de problemas dentro del centro escolar

Research in education management: its contributions in solving problems within the school

Orellana-Guevara, Catty

 **Catty Orellana-Guevara** catty.orellana@ucr.ac.cr
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Revista Perspectivas

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia
ISSN: 2145-6321
ISSN-e: 2619-1687
Periodicidad: Trimestral
vol. 7, núm. 22, 2022
perspectivas@uniminuto.edu

Recepción: 05 Marzo 2022
Aprobación: 10 Noviembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/638/6383364014/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Resumen: El ensayo tiene por objetivo resaltar los aportes que la investigación educativa provee para dar solución a los problemas que se presentan dentro del ciclo de la función administrativa; esta solución se fundamenta en la información que se obtiene en un proceso investigativo y, en el uso que la persona administradora del centro escolar le puede dar a esos insumos dentro de su gestión educativa. Los principales análisis se hacen a partir de la información que sirve de base para la detección de problemas, identificación de las acciones que realiza la comunidad educativa buscando soluciones, la sistematización de la gestión del trabajo colaborativo en comunidad y, la toma de decisiones que permite la planificación estratégica dentro de la función administrativa, y así, lograr reflexionar en los aportes que brinda la investigación a la gestión educativa. Se concluye que, la información que resulta de un proceso investigativo permite proyectar acciones hacia la solución de problemas; esta información, consocia a la gestión de la educación, no solo facilita comprender el problema, sino también, propicia diseñar estrategias que le den una solución y así, contribuir con el buen funcionamiento del centro escolar hasta lograr de manera exitosa el logro de los objetivos institucionales y la mejora de la educación.

Palabras clave: Investigación, gestión de la educación, solución de problemas, función educativa, función administrativa.

Abstract: The essay aims highlight the contributions that educational research provides to solve the problems that arise within the cycle of the administrative function; this solution is based on the information that is obtained through the analysis of an investigative process and the use that the school administrator can make of these inputs for educational management. The main analyzes are made from the information that serves as the basis for the detection of problems, identifying the actions carried out by the educational community looking for solutions, the systematization of management and collaborative work in the community, and decision-making, that allows strategic planning within the administrative function, and thus, achieve reflection on the contributions that research provides to educational management. It is concluded that the information that results

from an investigative process allows to project actions towards the solution of problems; this information, which relates to educational management, not only facilitates understanding the problem, but it also makes it possible to design strategies that provide a solution and thus contribute to the proper functioning of the school to successfully achieve the achievement of institutional objectives and the improvement of education.

Keywords: Investigation, education management, problem solving, educational function, administrative function.

Introducción

¿Cuáles son los aportes de la investigación educativa para la solución de problemas y la mejora de la gestión de la educación? Para dar respuesta a esta interrogante, es necesario especificar que la investigación es la acción que permite identificar y comprender los contextos con el propósito de detectar aquellos hechos o situaciones difíciles que obstruyen el funcionamiento de una organización y que demandan atención. Barrantes, (2016), define investigación como: “Un proceso sistémico, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico...” (p. 42), pues, solamente hasta que los fenómenos sean conocidos y comprendidos es que se puede realizar algún tipo de estrategia para solucionar lo que en adelante se denominará el problema. La investigación revela el problema permitiendo describir su funcionamiento, en este caso, dentro del contexto de los centros escolares; la persona administradora hace uso de la información para conocer las áreas que necesitan afrontarse y así, elaborar propuestas de mejorar tanto de un asunto en particular, como del estado general de la institución que se dirige.

Cuando los centros escolares están constantemente investigando pueden comprender de mejor manera los procesos educativos que se presentan dentro de su quehacer. La investigación como proceso científico sirve de medio para la gestión, porque tal como menciona Chiavenato (2014), la administración también es científica y debe seguir una metodología; este trabajo se sostiene por medio de la planificación que se realiza, y, a su vez, se basa en los resultados que se obtienen del estudio sistemático sobre el quehacer de la organización. Específicamente en educación, la investigación es un proceso que implica el estudio de los fenómenos dentro del quehacer educativo. Exponen Flores *et al.* (2019) que la investigación educativa estudia los fenómenos, se sirve del conocimiento con la intención de transformar su realidad.

Los autores evidencian que la investigación y la administración pueden trabajar juntas en el contexto educativo, ambas, como proceso metódico y científico buscan resultados que permitan resolver diversas situaciones; de ahí, la importancia de resaltar el valor de la información como principal componente, y así, sustentar sólidamente propuestas de solución para una condición determinada. Lo anterior, permite a la persona administradora en educación, elaborar estrategias con base en resultados específicos sobre el estado en que se encuentra el centro educativo y reorientar la gestión que se viene ejerciendo.

Ante lo expuesto, la metodología de este ensayo se fundamenta en tres pilares: 1) desde un paradigma de investigación en educación o investigación educativa, 2) se centra en la gestión de la persona administradora de la educación, entendida como quien dirige un centro escolar y, 3) en la información misma, el aporte que ofrece para el diseño de estrategias de apoyo en la gestión de la educación; por eso, se reflexiona en torno a la investigación educativa, haciendo un recorrido desde el propósito que tiene la investigación, la incidencia de los problemas y la afectación en la educación, hasta la comprensión de la naturaleza de una situación que se debe resolver dentro de la gestión. Por tanto, se tiene por objetivo reflexionar y develar los aportes que brinda la investigación educativa, haciendo uso de la información como insumo para que la persona administradora pueda diseñar estrategias que solucionen los problemas que se presentan durante la gestión de la educación y, por consiguiente, la mejora de la educación.

Aportes de la investigación a la educación

La reflexión en los aportes de la investigación educativa implica comprender la interrelación que existe entre la información que se obtiene de un proceso investigativo y el diseño de estrategias que permitan solucionar problemas que se presentan dentro del quehacer de la educación. Por ello, conviene conceptualizar la investigación educativa, así como, la gestión de la educación para poder exponer los aportes que contribuyen con la mejora de la función administrativa.

Para reconocer y atender la gestión de la educación, es preciso conocer el estado de la institución; es decir, poder identificar la situación y las causas que la constituyen como un problema que se deba atender, por consiguiente, es un eje de interés para la persona directora del centro escolar. Lo anterior, lo confirma Garbanzo (2016), cuando menciona la necesidad de poder “determinar, en forma clara, los problemas organizacionales, sus causas y valorar soluciones que permitan desarrollar la organización del estado en que se encuentra.” (p. 72). En otras palabras, emitir un dictamen sobre la naturaleza del tema que se aborda y contemplarlo desde su origen para darle solución a los problemas presentes, de manera que se logre mejorar la función administrativa dentro del centro escolar.

En virtud de que el diagnóstico institucional es el que detalla las condiciones de un centro escolar, es importante hacer partícipes a las personas que conforman esa comunidad; tales personas se constituyen en fuente de información de primera mano porque conocen y se ven afectadas por los problemas del centro e incluso son capaces de proponer alternativas de solución. Esta información es valiosa puesto que se obtiene directamente de la práctica que se desarrolla; experticia que se va adquiriendo en el curso del trabajo día con día, sobre todo, en aquellas acciones que se han resuelto de manera satisfactoria. Bustamante et al. (2019), indican que los desempeños adquiridos deben ponerse en práctica, es decir, la sistematización de experiencias es una estrategia para extraer pautas para la gestión educativa; tanto Garbanzo como Bustamante asientan en la contribución que brindan las experiencias.

Específicamente, la investigación educativa, es definida por Liébana (2018) como el análisis sistemático que hace referencia al proceso educativo, tal proceso implica el acopio y análisis de todas las acciones que se realizan en el centro escolar y, por ende, contribuyen con el logro de los objetivos educativos, inclusive, resolver los problemas de gestión. Razón por lo cual, Bustamante et. al. (2019) relacionan la investigación con la práctica educativa; su teoría supone que los

eventos están ligados al contexto social; esto pone de manifiesto la cotidianidad que se desarrolla dentro de la realidad del contexto escolar. Tal práctica genera conocimiento para la producción de acciones de mejora, asunto que confirman Flores *et al.* (2019) pues suponen que este proceso investigativo hace emanar las particularidades de los fenómenos, siendo precisamente ese conocimiento el que permite interpretar acciones por mejorar.

Con base en el conocimiento, se planifican acciones que influyan en el contexto social donde se desarrolla la gestión escolar; dado que este conocimiento es generado por personas de la misma organización, razón por la que Garbanzo (2016), de manera acertada los denomina capital intelectual, esto obedece al valor que posee esta praxis como patrimonio para analizar las causas de los problemas y sus multiformes abordajes. Por el contrario, las situaciones que no son percibidas de manera oportuna afectan directamente el desarrollo de los proyectos educativos; por lo tanto, la persona administradora de la institución educativa debe procurar atenderlos de manera pronta e idónea.

La búsqueda de esas soluciones involucra decidir entre dos o más alternativas; para tomar decisiones es necesario sustentarse en las condiciones y características del problema, lo que supone comprender el contexto histórico; entendido como el registro de los hechos presentados través del tiempo para comprobar el desarrollo que ha tenido y, el contexto espacial y temporal; como el registro de las condiciones en que se presenta el problema, comprendiendo dónde y en qué momento se dan los sucesos; por ejemplo, identificar si los problemas se presentan al inicio de un ciclo lectivo, fin de mes, semana de evaluación, ferias institucionales, entre otros.

Para alcanzar lo anterior se necesita, primeramente, buscar información de las diferentes fuentes que integran la comunidad educativa, a saber: personal docente y administrativo, padres y madres de familia, el estudiantado, así como otras personas que tienen alguna participación; este registro sistemático es para comprender el problema según las perspectivas y significados que poseen las personas cognoscibles, pues son las que conocen el problema. Palacios *et al.* (2014), adjudican esta responsabilidad a la persona que dirige el centro educativo “puesto que es quien coordina y organiza a su personal como equipo de trabajo para el análisis y reflexión de alternativas...” (p. 67); sin embargo, puede recurrir a las personas miembros de la organización para conformar el equipo investigador, tanto para proporcionar información como para explicar, según su conocimiento sobre el caso, cómo una situación obstruye el funcionamiento institucional, argumentar por qué requiere ser atendida y proponer posibles soluciones.

Es así, como la investigación se convierte en un trabajo colaborativo, con el fin de generar alternativas para atender las diversas situaciones que enfrenta la educación. Este proceso se realiza objetivamente y con base en la información que proporciona el equipo de trabajo, donde la persona directora estará en capacidad de valorar la viabilidad de las alternativas según la tipología que presenta, si se puede o no efectuar. Algunos criterios de viabilidad pueden ser: si responde con la propuesta de solución, si cuenta con los recursos para desarrollarlo, o, si se sustenta en principios administrativos.

En suma, la decisión más apropiada responde al análisis de los datos obtenidos durante una investigación y, la toma de decisiones se sustenta en el análisis de la información según los diferentes apoyos o recursos que contribuyan con el logro

de los objetivos organizacionales; de no ser así, pueden afectar la ejecución de los proyectos que buscan la mejora institucional. Por consiguiente, la persona directora lidera la toma de decisiones que ayuden en la elaboración de propuestas estratégicas en beneficio de la organización (Palacios *et al.* 2014). En otras palabras, se investiga para resolver y se gestiona sobre la base del conocimiento, todo para facilitar que las acciones que se asumen sean coherentes con el marco organizacional del centro educativo, dando como resultado estrategias coadyuvantes en la corrección de los problemas.

Esta gestión debe contextualizarse a cada centro escolar, este es el modo de asegurarse de que las acciones administrativas cumplan verdaderamente con las necesidades institucionales. Es importante la labor que desempeñe la persona administradora porque puede impactar de manera directa e indirecta a los diferentes miembros, ya sea al personal docente como administrativo o indirectamente a la comunidad en general; sus alcances son observables en diferentes sucesos, en efecto, el equipo colaborador y demás actores educativos se involucran en la investigación, incluso, participan activamente en la implementación de las acciones del plan colaborativo para la mejora institucional. Por lo que la persona responsable de la institución debe ser capaz de convencer al equipo sobre la necesidad de investigar en procura del óptimo funcionamiento del centro educativo.

Considerando que la investigación genera conocimiento por medio del análisis de la información que suministran las personas que están dentro del contexto escolar, dicha información es la idónea para la formulación de estrategias de gestión, porque está contextualizada en una realidad, gracias a que los datos han sido sometidos a discusión y verificación por parte del equipo de investigación; por consiguiente, las soluciones que se plantean como resultados de este escrutinio denotan que la búsqueda de soluciones compete a una comunidad en su totalidad. Entonces, un proceso investigativo evidencia los problemas y, además, sienta las bases para solucionarlos a partir de hipótesis en torno a una situación; su curso implica establecer objetivos que orienten las acciones por realizar, para luego, delimitar los problemas existentes hasta planificar una adecuada gestión de la educación.

Esta gestión es entendida por Ruiz y Chen (2021) como un proceso “por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control...” (p. 41), esto quiere decir que, la gestión educativa abarca varias áreas; los recursos humanos, físicos, financieros y curriculares, estos últimos han cobrado relevancia desde la perspectiva de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No obstante, el estudio de Sánchez y Delgado (2020) revela que las dimensiones de planificación, organización, dirección y control en las entidades educativas carecen de una buena gestión y, por tanto, deben mejorarse.

Aportes de la investigación a la función administrativa

Ante esta situación, cabe retomar a Alonso-Arévalo (2019) quien presenta el uso de los datos como herramienta útil debido a que permite analizar resultados y construir conocimiento. Su propuesta se sustenta en la gestión de datos de investigación (GDI), la relación que se puede hacer entre la investigación y la gestión educativa radica en transformar la información en estrategias para la

solución de problemas. Al respecto, Chiavenato (2014), considera que la gestión es científica porque estudia sistemáticamente la organización para ejecutar las tareas de manera metódica. Eso sí, el autor advierte que la selección del método e instrumentos determinan la idoneidad de los planes de trabajo, o sea, la gestión se debe servir del análisis científico para la ejecución de las acciones. Tanto Alonso-Arévalo como Chiavenato hacen notar la necesidad de planificar acciones a partir de los datos; es decir, se hace uso de la información obtenida en los procesos investigativos para construir acciones que consigan enriquecer la gestión educativa.

En cuanto a la planificación, sus características refieren a una programación centrada en acciones, ejecución y evaluación, con sus respectivos plazos, recursos y responsables de llevar a efecto las tareas. Este es un proceso que involucra a toda la comunidad que conforma el centro escolar y que se sustenta en la planeación, organización, dirección y control, como parte de las funciones de la administración (Chiavenato, 2014). El autor aclara que cuando estas acciones son desempeñadas de manera aislada son solamente funciones administrativas; empero, cuando se efectúan como un todo, relacionadas entre sí, se habla de un proceso administrativo que él denomina *ciclo de la administración*. Por lo que se anota el aporte que realiza la investigación a este proceso administrativo durante la integración de cada una de sus funciones.

- **Planeación:** En la planeación se proyectan las acciones que se van a realizar, esta función necesita de mayor sustento porque sirve de base para las demás, no se hace de manera improvisada. En ella se planifican las acciones y el propósito de cada una, o sea, se definen los objetivos para direccionar el plan de acción; para saber con exactitud qué lograr y en qué se enfocarán las tareas, y para que estas a su vez respondan con el estado de la institución es necesario contar con información fundamentada en los resultados obtenidos de un proceso investigativo.

- **Organización:** Para diseñar la manera de organizar el plan que se debe seguir, entendida la organización como la función que se requiere para la ejecución de un plan, dejando de lado la organización como entidad compuesta por personas que se centran en el logro de los objetivos por no ser de interés para este artículo. En este sentido, se refiere a la organización de los recursos, según la estructura de la institución (Chiavenato, 2014). En efecto, la función “organización” distribuye las actividades operativas, teniendo en cuenta los diferentes departamentos, la relación entre los puestos y las tareas que realizarían las personas y la coordinación entre sí. Tal función se nutre del aporte de las personas investigadoras, pues el análisis de la información pone a la vista la estructura del centro escolar, las redes de apoyo y trabajo colaborativo, las fortalezas de cada departamento y las oportunidades que ofrece la comunidad circundante.

- **Dirección:** Se refiere al accionar que dirige a la institución desde el lugar donde se encuentra hasta el lugar donde se ha proyectado alcanzar, dicho de otro modo, sigue el curso de la planificación y organización del proceder del equipo de trabajo para lograr la solución del problema o los problemas detectados en el estudio de investigación. Esta función se vale del recurso con que se cuenta, siendo el principal capital la información que proporciona el recurso humano; son las personas que conforman la comunidad educativa y, además, conocen del problema que se quiere solventar. De manera análoga, la dirección se relaciona directamente con los niveles de la organización entre personas y tareas.

· Control: Aun cuando el control se asocia con la revisión, inspección y evaluación, la intención que interesa para la ejecución del plan de mejora institucional es la comprobación del curso que siguen las acciones, si se va logrando el plan trazado y los objetivos propuestos. El fin último es asegurarse que el plan se lleva a cabo y que da resultados, de no ser así, el control permite detectar el error en el proceso y poder redireccionar las labores que se han estado desempeñando para no llegar hasta el final sin lograr el objetivo; es una tarea que consulta constantemente el plan y la organización, también coordina con la dirección, hasta lograr encauzar las acciones hacia la propuesta de solución y por ende, la culminación del proceso de investigación con respecto a un problema en particular.

Para sintetizar, en cada una de las etapas que conforman la función administrativa se retoman los aportes que brinda un proceso de investigación; la gestión se rige por planes estratégicos orientados hacia la mejora de la calidad de la educación. Específicamente, cada función dentro del proceso cíclico, desde la planificación hasta el logro de los objetivos, a saber, su organización, dirección y control de las acciones que conforman la gestión educativa. El aporte de la investigación educativa en relación con cada función se muestra en la figura 1.

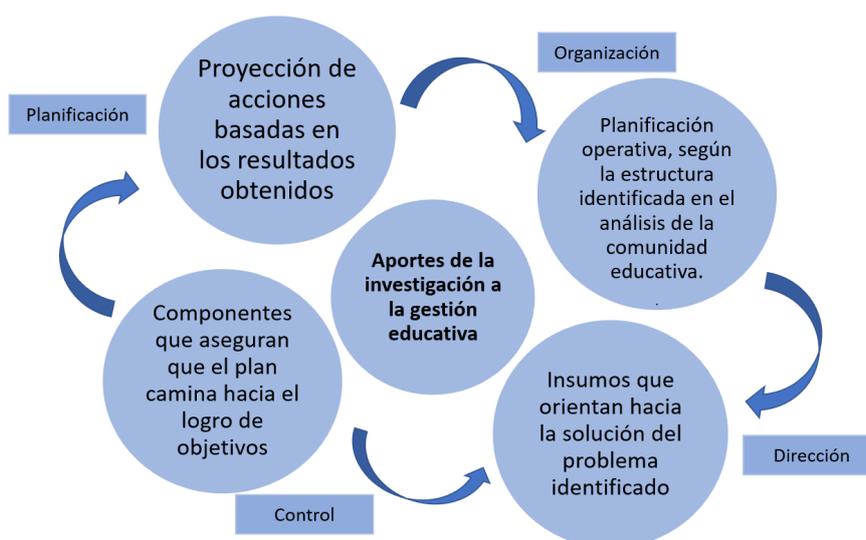


Figura 1.

Aportes de la investigación a la gestión de la educación

Elaboración propia.

Nótese cómo los resultados de un proceso de investigación contribuyen para que la función administrativa sea capaz de direccionar la gestión, siempre y cuando se cuente con el respaldo de un método científico, en este caso, la información que se obtiene por medio de una investigación es una base sólida y creíble para sustentar la gestión educativa. El proceso de investigación se usa para el análisis de información que asegure una planificación que, de manera acertada, dé solución al problema, mayor desempeño de la dirección y, por consiguiente, la mejora institucional.

Conclusiones

En definitiva, se debe construir conocimiento a partir del uso de la información y de la experiencia, para ello, Bustamante et al. (2019), recomiendan recurrir a múltiples fuentes: las fuentes primarias y vivenciales, las personas denominadas

sujetos cognoscibles porque conocen el problema; otras fuentes, tales como estudios previos o postulados existentes que propicien la interpretación de la información; el tratamiento de los datos permite aprender de la experiencia, sus aciertos y errores, analizar la información para planificar y organizar acciones que den solución al incidente que revela la propia investigación.

La investigación hace un aporte significativo al quehacer de la gestión educativa, sin embargo, Garbanzo (2016), señala que esa información requiere de una gestión competitiva; esto es, la información es útil si corresponde con un proceso sustentado en los conocimientos que se generan como resultado de los hallazgos del estudio; primero, porque visibiliza el problema o los problemas y porque viabiliza describirlos y determinar las opciones que existen para modificarlos; por ende, la investigación contribuye en la toma de decisiones sobre las acciones por realizar porque ésta se sustenta en la información confiable que arroja y, finalmente, proporciona insumos para dirigir y controlar las acciones que están orientadas hacia la mejora institucional.

En resumen, los hallazgos revelados en una investigación propician acciones que alcancen el desarrollo óptimo de la institución; la información sirve de insumo para la solución de problemas y mejora de la gestión de la educación, por tanto, entre los principales aportes de la investigación educativa para la solución de problemas y la mejora de la gestión de la educación, se encuentran:

- Permite identificar una situación que se debe atender dentro de la gestión educativa, gracias al análisis de la información.
- Promueve la participación de la comunidad educativa en la generación de datos y propuestas de solución, lo que supone su compromiso en la ejecución de solución de los problemas.
- Describe el problema facilitando comprender sus principales componentes.
- Ofrece alternativas para la toma de decisiones en torno del asunto que se quiere corregir o solventar.
- Señala acciones que faciliten direccionar el quehacer del centro educativo.
- Facilita la extracción de estrategias para la solución de problemas y la mejora de la gestión del centro escolar.
- Brinda insumos para la elaboración del plan de trabajo como función de la gestión de la educación.
- Provee información para orientar la planificación, organización, dirección y control de la gestión educativa hacia mejores resultados.

No hay que dejar de lado que el quehacer de quien dirige el centro educativo radica en gestionar la institución, no solo para corregir las condiciones detectadas, sino que también planifica acciones que contribuyan con la mejora del funcionamiento escolar en general; por ende, tienen que avanzar en la misma dirección de la visión y misión que el centro se ha proyectado. Esto ubica a la gestión como la base para el logro de objetivos institucionales (Palacios et al. 2014), por lo que las tareas deben estar claramente delimitadas y comprensibles para toda la población educativa. La persona responsable del centro lidera las acciones del plan con base en los hallazgos obtenidos en la investigación educativa, para así lograr los objetivos institucionales.

Gracias a los procesos de investigación es factible replantear, sustentar y proyectar la gestión escolar, lo que resta es apreciar la investigación asociada a la gestión de manera integrada y dinámica, para que la persona administradora

en educación pueda comprender los fenómenos por atender y construir planes estratégicos cuyas acciones contribuyan con el funcionamiento organizacional. Por último, los resultados de una investigación en educación permiten reflexionar en el poder del conocimiento, dado que es una herramienta generadora de acciones en favor de la educación. La perspectiva y el conocimiento que la comunidad educativa ha adquirido por medio de las vivencias dentro de la institución son las que transforman la información en propuestas de gestión.

Referencias

- Alonso-Arévalo, J. (2019). ¿Qué es y qué importancia tiene la Gestión de Datos de Investigación (GDI)? *Desiderata*, 10 (2), [pp. 48-52]. <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/139056/GDI%20Desiderata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. (2da edición). EUNED
- Bustamante, S., Logroño, M. y Torres, G. (2019). La investigación educativa, camino para la innovación en educación. Del Río, J. (coordinador). Investigar para conocer, innovar para mejorar. La formación de docentes investigadores en Educación Inicial. UNAE (pp. 37-46). https://www.academia.edu/42157467/Investigar_para_conocer_innovar_para_mejorar_La_formaci%C3%B3n_de_docentes_investigadores_en_Educaci%C3%B3n_Inicial
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4ta edición en español). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V
- Flores, G., Barreto, N., Álvarez, E., Santamaría, J. (2019). Tendencias en investigación educativa: contextos y oportunidades. UNIMINUTO. file:///C:/Users/Catty/Downloads/Tendencias_en_investigacion_educativa_co.pdf
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*. 40(1), [67-87]. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534>
- Liébana, M. (2018). Investigación Educativa. *Revista Publicaciones didácticas*. N.100 [724 a 731]. <https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/100202/articulo-pdf>
- Palacios, A., Ramírez K. y Rodríguez A. (2014). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 4, (1), [65-102].
- Ruiz, W y Chen, E. (2021). gestión educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. J. Campos, J. Ruiz, W. (Eds). Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. [pp. 40-46]. MEP. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2021/11/Gestion-Educativa.pdf>
- Sánchez, M., y Delgado, J. (2020). Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. *Revista Hacedor*. Julio – diciembre 2020. Vol. 4/ No 2, pp. 83-96 – ISSN: 2520 - 0747. <https://outlook.live.com/mail/0/inbox/id/AQQkADAwATYwMAItYmFjZC04ZTI3LTAwAi0wMAoAEAAALuIdPaOzMT7oW5IkLpnr6>