

La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional

Educational management: a key factor in educational quality

Fecha de recepción: 2023-03-13 • Fecha de aceptación: 2023-07-07 • Fecha de publicación: 2023-09-10

María Nilda Lule-Uriarte¹

Universidad César Vallejo, Perú

luriartem@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0043-447X>

Max Michael Serrano-Mesía²

Universidad César Vallejo, Perú

mserranome@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0320-8651>

Nilson Yover Montenegro-Cruz³

Universidad César Vallejo, Perú

nmontenegrocr@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6436-1428>

Resumen

La investigación tuvo como objetivo aproximarse a la comprensión de la gestión educativa como eje fundamental para alcanzar la calidad educacional, por lo que se aplicó una investigación de tipo revisión documental, en la que se hizo uso del análisis de contenido para la construcción del conocimiento; los documentos revisados fueron recuperados de las bases de datos Scopus, Scielo y Google Académico, y seleccionados a partir de un muestreo basado en criterios que permitieron identificar un total de treinta ($n=30$) artículos a revisar, que fueron tratados a través de técnicas de análisis artesanales. Los resultados de la revisión permitieron identificar tres categorías de análisis fundamentales dentro del estudio, siendo estas: a) Gestión educativa: clave para brindar un servicio de calidad a la comunidad, b) Gestión educativa: elemento primordial para brindar atención oportuna

a las necesidades de la población y, c) Gestión educativa, amalgama entre el liderazgo institucional, práctica docente y aprendizaje. Dentro de las conclusiones alcanzadas se destaca que las categorías de análisis que emergieron desde el horizonte de comprensión asumido presentan una característica en común y se relaciona con la necesidad de realizar una transformación desde las condiciones sociales y el contexto propio de los estudiantes para garantizar la emancipación racional de todos los actores educativos, generando una educación con calidad, democrática y de justicia social.

Palabras clave: gestión educativa, calidad educativa, transformación social, liderazgo

Abstract

The objective of the research was to approach the understanding of educational management as a fundamental axis to achieve educational quality, so a documentary review type of research was applied, in which content analysis was used for the construction of knowledge; the documents reviewed were retrieved from the Scopus, Scielo and Google Scholar databases, and selected from a sampling based on criteria that allowed identifying a total of thirty (n= 30) articles to be reviewed, which were treated through handcrafted analysis techniques. The results of the review made it possible to identify three fundamental categories of analysis within the study: a) Educational management: key to providing quality service to the community, b) Educational management: essential element to provide timely attention to the needs of the population, and c) Educational management, amalgam between institutional leadership, teaching practice and learning. Among the conclusions reached, it is highlighted that the categories of analysis that emerged from the assumed horizon of understanding present a common characteristic and it is related to the need to carry out a transformation from the social conditions and the students' own context to guarantee the rational emancipation of all the educational actors, generating an education with quality, democratic and social justice.

Keywords: educational management, educational quality, social transformation, leadership

Introducción

Desde el surgimiento de la educación como ciencia social, la gestión de los procesos educativos ha sido fundamental para el adecuado desempeño del quehacer educativo, encontrándose orientada hacia la búsqueda de indicadores que permitan alcanzar la calidad educativa, manifestada, entre otras cosas, a través de los resultados de la labor pedagógica del docente y su propia satisfacción (Guichot, 2006).

En este sentido, debe reconocerse que la gestión educativa puede ser entendida como una disciplina dentro de las ciencias de la educación que se encarga de fortalecer la práctica educativa desde el liderazgo del directivo (Romero, 2018). Sin embargo, se comprende que, en la actualidad, el papel del directivo no puede ser asumido como una figura distante que ejerce autoridad, sino que se convierte en garante de las transformaciones necesarias en pro de la calidad educacional (Rosales-Veítia et al., 2022).

Esta es una realidad que cobra mayor vigencia en la actualidad, considerando las transformaciones sociales actuales que se han visto masificada en las últimas décadas, debido al avance, masificación y democratización de las tecnologías (Flores-Cueto et al., 2020), las cuales repercuten de forma directa en las expectativas de los estudiantes en lo que se refiere a la construcción y adquisición de conocimientos (Águila et al., 2018), por lo cual los estándares de calidad a nivel mundial se encuentran signados por el uso, manejo y apropiación de las mismas (Loayza et al., 2022).

En este sentido, se reconoce que alcanzar la calidad educativa es una de las tareas pendientes en el desarrollo de la humanidad, teniendo mayor relevancia a partir de la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible, en la cual se establece como tarea primordial alcanzar una educación de calidad, buscando reducir las brechas de desigualdad existentes y proseguir en la construcción de una educación marcada por la justicia e integración, como un elemento para transformar las condiciones actuales, especialmente en países menos favorecidos, como el caso de los latinoamericanos (Fernández-Sánchez et al., 2020; Lugo et al., 2020; Rosales-Veítia y **Cárdenas-Llaja**, 2021).

Ante este panorama, se reconoce que el papel del directivo, como agente de cambio en las entidades educativas, asumidas como instituciones autónomas que generan impacto en las comunidades en las que se desarrollan, es fundamental para alcanzar la emancipación racional de quienes componen su comunidad educativa y proseguir en la construcción de una educación de calidad y con altos estándares de relevancia social (Barba y Delgado, 2021; Paz-Maldonado et al., 2021; Vargas et al., 2020).

Ante la realidad de la exposición que antecede, emergió como interpelación ¿Cuál es la importancia de la gestión educativa en la construcción de una educación de calidad en los tiempos actuales? La cual ayudó a configurar el objetivo de este estudio que buscó aproximarse a la comprensión de la gestión educativa como eje fundamental para alcanzar la calidad educacional.

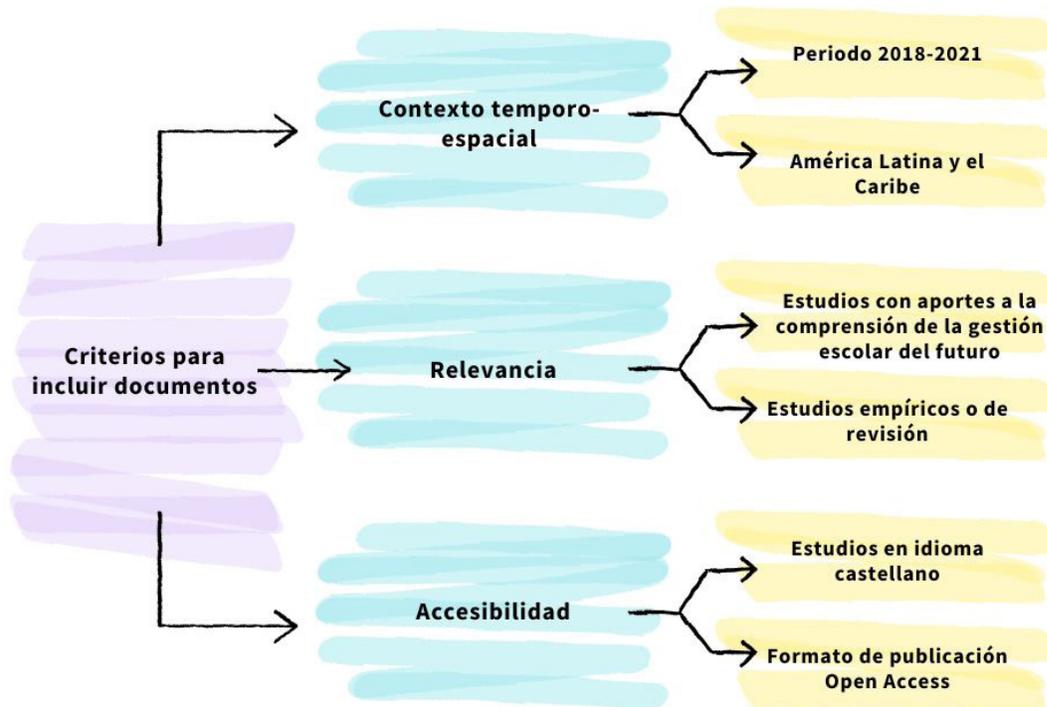


Metodología

Para el desarrollo del estudio se configuró una investigación de tipo revisión documental (Cué et al., 2008), apoyándose en el análisis de contenido como estrategia para la construcción del conocimiento (Bardin, 2022), debido a que esta técnica permite el desarrollo de estudios de este tipo, reduciendo los sesgos existentes, garantizando un estudio imparcial y de calidad para la comunidad científica (Martín, 1963).

Para el desarrollo de la investigación se siguió el modelo implementado por Rosales-Veitia y Marcano-Montilla (2022) quienes indican que este tipo de estudios requieren de una definición y una ruta metodológica clara para garantizar la transparencia y validación de los resultados por parte de los lectores, revisores y otros investigadores, permitiendo un proceso de construcción y reconstrucción del conocimiento. En tal sentido, se requiere de un conjunto de estrategias para la recuperación, selección y análisis de documentos.

Por tal razón, se establecieron como fuentes para la recuperación de información las bases de datos Scopus, Scielo y Google Académico, debido al reconocimiento que estas tienen frente a la comunidad científica y la accesibilidad a documentos que han sido elaborados y revisados por profesionales de amplia trayectoria, garantizando que estos cumplan con criterios de calidad. En este aspecto particular se realizó una búsqueda primaria que arrojó un total de ciento treinta y dos (n= 132) artículos científicos, los cuales fueron sistematizados para posteriormente seleccionar a través de un muestreo basado en criterios (Martínez-Salgado, 2012) considerando para la inclusión aquellos estudios que cumplieran las características que se presentan en la *Figura 1*, lo cual permitió determinar un total de treinta (n=30) documentos para el desarrollo de la revisión.

Figura 1*Criterios para la Inclusión de Documentos*

Una vez identificado, organizado y sistematizado los documentos, se procedió al análisis de los mismos a través de técnicas artesanales de investigación cualitativa, para el reconocimiento de las unidades de sentido a través de la identificación de palabras clave (Flick, 2007), por lo cual se hizo uso de herramientas online para tal fin.

Resultados

Una vez sistematizados los documentos y analizados de forma artesanal, se identificaron una serie de palabras clave que ayudaron a discernir las unidades de sentido sobre las cuales reposó la revisión desarrollada (ver *Figura 2*), lo cual ayudó a propiciar la construcción de tres categorías de análisis, las cuales se presentan a continuación.

de sensibilizarse ante las realidades propias de sus instituciones a fin de poder implementar estrategias de gestión que prosigan en el mejoramiento de la calidad educativa y bienestar de su personal (Cavagnaro y Carvajal, 2020). Para alcanzar este precepto resulta conveniente destacar que se requiere de una transformación en lo que se refiere a la percepción de las comunidades educativas, pues deben ser asumidas como entidades autónomas, diseñadas en, por y para las poblaciones en general, en la que el directivo es la cabeza que orienta las estrategias necesarias para garantizar una educación de calidad y liberadora (Flores et al., 2021).

Por tal motivo resulta esencial comprender que el directivo, como máxima autoridad institucional, debe promover proyectos de integración entre la escuela y la comunidad signados por altos estándares de calidad, tanto académica como de relevancia social, en la que se haga uso de las estrategias propias de la educación formal y no formal, así como la integración de las tecnologías digitales para generar aprendizajes significativos y funcionales para la vida de los estudiantes y sus padres (García et al., 2018), lo cual cobra mayor vigencia, considerando que la educación en la actualidad se encuentra expuesta a diversos retos debido a las transformaciones sociales exponenciales generadas por la masificación de la tecnología, por lo que la gestión educativa no puede quedar de espaldas ante esta realidad (Barba y Delgado, 2021).

Las ideas que anteceden conllevan a comprender que la gestión educativa como eje para la generación de servicios educacionales de calidad se soportan en la comprensión de percibir un nuevo rol del directivo, quien debe garantizar la sostenibilidad institucional a través de diversas acciones que conduzcan no solo a la pervivencia de la escuela en la comunidad, sino a que esta se convierta en gestora de las transformaciones sociales que conllevarán a un desarrollo integral y progreso a través de la retroalimentación entre la institución y la comunidad (Jimenez-Cruz, 2019); esta orientación ayuda a comprender que el directivo debe generar un liderazgo fundamentado en una figura garante de los procesos adecuados en pro del beneficio de todos los actores educativos y comunitarios, como aval para alcanzar la emancipación racional de los involucrados (Marín-González y Alfaro, 2021), lo cual se conoce como sostenibilidad académica y surge desde la planificación estratégica institucional (Puello y Bejas, 2021).

Tal como se ha evidenciado en esta categoría, se reconoce que la gestión educativa para generar las transformaciones sociales necesarias para una educación de calidad, pensada en, por y para las comunidades, obedece en primer lugar a las políticas públicas propias de cada país, pero además, se encuentra enmarcada dentro de ese proceso de planificación estratégica del directivo, quien debe ejercer un liderazgo cercano a las comunidades, garantizando así una educación liberadora para la transformación social, por lo que se requiere que haya una relación simbiótica entre los procesos pedagógicos y las teorías educativas y, las realidades propias comunitarias, con miras a alcanzar la calidad educacional.

3.2 Gestión educativa: elemento primordial para brindar atención oportuna a las necesidades de la población

Alcanzar la calidad educativa es un proceso arduo y complejo en el cual debe reconocerse las necesidades sociales de la población a la que se atiende, con la finalidad de lograr la reducción de las brechas existentes dentro de los contextos en los que se encuentran inmersas estas



instituciones (Benavides-Moreno et al., 2019); para ello, resulta necesario que el directivo pueda implementar estrategias adecuadas para la gestión del recurso humano, como baluarte para la identificación de las necesidades de cada uno de los grupos estudiantiles que hacen vida dentro de la escuela (Botero et al., 2021).

En este sentido se debe comprender que se requiere de un proceso de capacitación continuo hacia el personal docente y de educación hacia el grupo de padres de familia, por lo que la gestión educativa debe contemplar el diseño de una estructura que permita abarcar un proceso de formación constante hacia estos actores, quienes son los que reconocen las brechas existentes y se encuentran expuestos ante estas, propiciando la búsqueda de alternativas para reducir las inequidades que fomentan problemas como la el burnout académico y la deserción escolar (Montes-Rodríguez et al., 2020).

Ante la exposición que antecede se comprende que la gestión educativa y el liderazgo del director debe ser percibido a través de un nuevo paradigma, pues ya no basta con asumirse al directivo como una figura de autoridad lejana a las realidades de la institución o de la comunidad, sino más bien como un vocero capaz de identificar las necesidades que requiere la comunidad educativa y generar las condiciones mínimas para una educación de calidad y transformadora (Pulido y Olivera, 2019).

Ejemplos de esta realidad han quedado marcados debido a la emergencia causada por la pandemia de la COVID-19, en donde el director ha debido asumir una postura conciliadora entre la realidad de una necesaria educación marcada por la virtualidad y las características propias de los estudiantes, quienes en muchos casos no contaban con los requerimientos mínimos para la conectividad, por lo que el directivo encontró alternativas para garantizar la continuidad educativa de estos, sin dejar de observar los estándares de calidad (Kochen, 2020). Estas experiencias, para lo cual no estaban preparados los sistemas educativos latinoamericanos, ayudaron a reconocer la importancia del papel del director como autoridad máxima institucional para la toma de decisiones y la visión de las instituciones educativas en la construcción de una sociedad de justicia social, con una educación de calidad y transformadora para todos por igual (Ledesma et al., 2020).

A partir de este punto se comprende entonces que la gestión educativa debe fundamentarse en el reconocimiento de los requerimientos sociales, de las realidades propias de cada contexto en el que se encuentra inmersa la escuela, en las potencialidades propias de cada docente y estudiante, en las tecnologías que se mantienen a la vanguardia y que permiten generar un proceso de educación liberadora y de justicia social (Posso et al., 2021), promoviendo las transformaciones necesarias para la reducción de las brechas y desigualdades sociales; sin embargo, para que esto sea posible debe existir la voluntad del directivo para alcanzar este objetivo (Sánchez y Delgado, 2020).

En el caso de América Latina y el Caribe, la gestión educativa institucional debe buscar alcanzar no solo la reducción de las brechas existentes en el contexto en el que se encuentran, sino debe lograr alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad a nivel nacional e internacional, con lo cual se garantizará el desarrollo y avance nacional a través de la educación (Briceño et al., 2020). Por lo que se reconoce que el papel del directivo trasciende las barreras de su ámbito de

acción en la institución educativa, siendo parte del proceso de transformación social a partir de las necesidades poblacionales (Hasek de Barbúdez y Ortiz, 2021).

En síntesis, esta categoría ha permitido comprender que el rol actual del directivo en las instituciones educativas y como ejecutor de la gestión institucional, debe iniciar por el reconocimiento de las diversidades existentes dentro de los estudiantes y la comunidad educativa, propiciando los cambios necesarios para enfocar la educación orientada a las realidades propias del contexto, garantizando una transformación real y tangible de las condiciones que mantienen las desigualdades educativas, buscando alcanzar los más altos estándares de calidad a nivel nacional e internacional.

3.3 Gestión educativa, amalgama entre el liderazgo institucional, práctica docente y aprendizaje

Ineludiblemente, en el aspecto local la gestión educativa abarca diversos ámbitos relacionados con el quehacer educativo, funcionando a especie de fusión que ayuda a cohesionar de forma adecuada y productiva el liderazgo institucional, la práctica docente, y, por tanto, en los espacios en los que se desarrolla el aprendizaje, orientado especialmente a la adquisición de aprendizajes significativos (Alzate y Chaverra, 2019). En este sentido, debe comprenderse que una adecuada gestión educativa genera espacios de confort, tanto para el desarrollo de las situaciones de aprendizaje, como la satisfacción del docente, lo cual garantiza el desarrollo de una práctica pedagógica de calidad (Bertel et al., 2019).

Comprender que un liderazgo transformacional que geste una gestión educativa orientada a la emancipación racional de todos los actores sociales conlleva a excelentes niveles de satisfacción por parte del docente, quien asumirá posturas asociadas al sentido de pertenencia, compromiso y trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales (Porrás et al., 2021), ello va a repercutir significativamente en su labor formadora, por lo que garantizará que se presenten situaciones de aprendizaje fundamentadas en la construcción del saber desde las propias necesidades del aprendiz (Trujillo, 2019).

Según se ha visto, la gestión educativa, debidamente asumida, puede transformarse en un eje esencial para alcanzar transformaciones que impacten en el desarrollo cotidiano de las actividades dentro del recinto escolar (Vázquez, 2020); esta realidad es posible debido a la complejidad que involucra el liderazgo transformacional centrado en las teorías educativas asociadas al constructivismo social, pues el directivo se convierte en el garante de asegurar una educación de calidad desde la motivación y generación de espacios para tal fin (Gómez y Topete, 2018).

Una de los aspectos que deben tenerse en consideración de forma transversal es que la gestión del director debe involucrar y promover el uso de la tecnología en todos los aspectos gerenciales y educativos, garantizando que este tipo de acciones ayuden a los profesores y estudiantes a acceder de forma expedita a las nuevas tendencias educativas, que además forman parte de su cotidianidad, proveyendo de espacios de formación para la vida (Oseda Gago et al., 2020).



Ahora bien, cabe destacar que, este proceso de construcción de nuevas relaciones emanadas desde la gestión educativa, encabezada por el liderazgo del director, es solo posible debido al uso adecuado de los canales de comunicación, evidenciando un proceso de flujo de información, objetivos institucionales, logro de objetivos y requerimientos para el mejoramiento en la calidad educativa (Papic, 2019), esta es una realidad que no se debe dejar de lado si lo que se busca es una construcción ideal de la calidad educativa (Puentes et al., 2020).

Esta categoría ha ayudado a dilucidar la importancia de la gestión educativa como elemento unificador entre el liderazgo, el trabajo docente y el aprendizaje de los estudiantes, lo cual es indispensable para garantizar la calidad educativa dentro de los recintos educacionales, por tal razón deben existir mecanismos para el flujo de información, tanto de los objetivos institucionales como los requerimientos para alcanzar tal fin.

Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido realizar una aproximación hacia la comprensión de la gestión educativa como eje fundamental para alcanzar la calidad educacional, por lo que se requiere reconfigurar y asumir el papel del directivo desde una perspectiva más constructiva y socializadora, propiciando espacios en donde se incluya como principio rector la transformación de la práctica pedagógica.

Las categorías de análisis que emergieron desde el horizonte de comprensión asumido presentan una característica en común, y se relaciona con la necesidad de realizar una transformación desde las condiciones sociales y el contexto propio de los estudiantes para garantizar la emancipación racional de todos los actores educativos, generando una educación con calidad, democrática y de justicia social.

Se reconoce la existencia de experiencias previas que ayudan a verificar que el liderazgo transformacional es esencial para generar una gestión educativa de calidad que impacte en todas las aristas asociadas con el quehacer educativo; sin embargo, se comprende que este proceso se encuentra relacionado con las políticas públicas de cada país; no obstante, se reconoce también que cada entidad educacional es autónoma y puede generar los cambios necesarios para la generación de la educación de calidad.

Finalmente, se asume que aún existe un transitar complejo en el caso latinoamericano para alcanzar resultados reales y tangibles de lo presentado en el desarrollo del estudio, por lo que la invitación queda abierta a los directivos para innovar en prácticas de gestión educativa que conlleven a la emancipación racional de los involucrados en el hecho educativo, así como la promoción de espacios para el aprendizaje significativo y de calidad.

Referencias

- Águila, G., Díaz, J., y Díaz, P. (2018). Adolescencia y tecnologías de la información y comunicaciones. Un reto para la sociedad cubana actual. *MEDISUR*, 16(5), 711–714. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v16n5/ms13516.pdf>
- Alzate, F., y Chaverra, L. (2019). Hacia una gestión educativa bioaprendiente: otros giros epistémicos desde nuevas semánticas. *Intersticios Sociales*, 17, 9–25. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642019000100009&lang=es
- Barba, L., y Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bardin, L. (2022). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal S.A.
- Benavides-Moreno, N., Donoso-Díaz, S., Araya, D., y Iturrieta, T. (2019). La gestión de los centros de educación parvularia en la región del Maule (Chile): visiones desde la práctica educativa. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 27(105), 881–903. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362019002702009>
- Bertel, M., Vilorio, J., y Sánchez, J. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215–233. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.3>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., y Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 309–321. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35916>
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 286–298. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- Canquil, L., Alarcón, M., y Zambrano, A. (2019). Incorporación del enfoque psicoeducativo a la gestión educativa en programas de acogimiento residencial haciendo uso de la Metodología Investigación Acción. *Educación*, 28(54), 27–44. <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.002>
- Cavagnaro, C., y Carvajal, C. (2020). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132–149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>
- Cué, M., Díaz, G., Díaz, A., y Valdés, M. (2008). El artículo de revisión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662008000400011

- Fernández-Sánchez, H., Gómez-Calles, T., y Pérez, M. (2020). Intersección de pobreza y desigualdad frente al distanciamiento social durante la pandemia COVID-19. *Revista Cubana de Enfermería*, 36. <http://reventermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/3795>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Flores, K., Montoya, A., Vásquez, C., y Cánez, R. (2021). Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 65–76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>
- Flores-Cueto, J., Hernández, R., y Garay-Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 504–527. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32396>
- García, F., Juárez, S., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016
- Gómez, R., y Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado / Theoretical advances of management and formation processes in a postgraduate program. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 411–438. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>
- Guichot, V. (2006). Historia de la educación: reflexiones sobre su objeto, ubicación epistemológica, devenir histórico y tendencias actuales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 2(1), 11–51. <https://www.redalyc.org/pdf/1341/134116859002.pdf>
- Hasek de Barbúdez, S., y Ortiz, L. (2021). Leadership: An opportunity for Educational Management. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 405–416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223–235. <https://doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 9–14. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- Ledesma, M., Torres, F. del S., y Sánchez, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. *Llamkasun*, 1(3), 02–18. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.19>
- Loayza, L., Marujo, M., Primo, J., y Alanya, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 4(7), 19–31. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.772>

- Lugo, M., Ithurburu, V., Sonsino, A., y Loiacono, F. (2020). Políticas digitales en educación en tiempos de Pandemia: desigualdades y oportunidades para América Latina. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 73, 23–36. <https://doi.org/10.21556/edutec.2020.73.1719>
- Marín-González, F., y Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041–1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Martín, E. (1963). El análisis de contenido. *Revista de Estudios Políticos*, 132, 45–64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2047530>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <https://www.scielo.br/ij/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h-76tyg/?format=pdf&lang=es>
- Montes-Rodríguez, A., Chen-Quesada, E., Hernández-Sánchez, A., y Villalobos-Benavides, V. (2020). Ruta de la gestión educativa del CIDE ante el contexto COVID-19. *Revista Electrónica Educare*, 24(Suplemento), 1–4. <https://doi.org/10.15359/ree.24-S.7>
- Oseña Gago, D., Mendivel, R., y Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophía*, 28, 207–235. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pita-Torres, B. (2020). Políticas Públicas y Gestión Educativa. *Civilizar*, 20(39), 139–152. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>
- Porras, M. del M., Cabrejos, J., Vargas, G., y Berrocal, S. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2626>
- Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J., Valencia-Cárdenas, M., y Calderón-Vera, L. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(5), 107–118. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500107>
- Posso, R., Pereira, M., Paz, B., y Rosero, M. (2021). Gestión educativa: factor clave en la implementación del currículo de educación física. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 232–247. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.16>

- Puello, L., y Bejas, M. (2021). La planificación estratégica en la gestión educativa del director en instituciones de básica primaria. *Warisata - Revista de Educación*, 2(6), 142–155. <https://doi.org/10.33996/warisata.v2i6.231>
- Puentes, N., Rubio, I., y Cabrera, J. (2020). Tres perspectivas para el análisis de la gestión económica en las escuelas primarias. *MENDIVE*, 18(1), 64–75. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1796/pdf>
- Pulido, V., y Olivera, E. (2019). Educational management: An entrepreneurial vision of basic education. *Revista Científica de La UCSA*, 6(3), 52–62. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>
- Romero, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Rosales-Veítia, J., Camacho-Guzmán, Y., y Cardenas-Llaja, J. (2022). Supervisión y acompañamiento pedagógico. Una propuesta para el mejoramiento del desempeño docente. *Educación y Sociedad*, 20(2), 194–219. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/2280>
- Rosales-Veítia, J., y Cárdenas-Llaja, J. (2021). COVID-19, Educación y Resiliencia: una perspectiva desde la Gestión de Riesgos y el Desarrollo Sostenible. *Revista Docencia Universitaria*, 21(1), 180–192. http://sa-ber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_docu/article/view/22650
- Rosales-Veítia, J., y Marcano-Montilla, A. (2022). Mapas comunitarios de riesgos, conceptualización y abordaje metodológico. Algunas consideraciones. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 38–57. <https://doi.org/10.25214/27114406.1391>
- Sánchez, M., y Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1819–1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196
- Trujillo, C. (2019). Claves para la comprensión de la interdependencia entre la cultura organizacional y el desempeño institucional: caso de la institución educativa Fe y Alegría N° 02. *Debates En Sociología*, 48, 35–64. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201901.002>
- Vázquez, J. (2020). La gestión educativa en el aprendizaje escolar. *Acta Educativa*, 6(2), 1–8. <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2020/12/30/la-gestion-educativa-en-el-aprendizaje-escolar/>

Copyright (2023) © María Nilda Lule-Uriarte, Max Michael Serrano-Mesía y Nilson Yover Montenegro-Cruz



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)