



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,
Volumen 8, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
SOBRE EL DESARROLLO DOCENTE
Y LA CALIDAD EDUCATIVA**

**INFLUENCE OF MANAGERIAL LEADERSHIP ON TEACHER
DEVELOPMENT AND EDUCATIONAL QUALITY**

Katty milena Solano Galavis

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología, Panamá

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9855

Influencia de la Gestión Directiva sobre el Desarrollo Docente y la Calidad Educativa

Katty milena Solano Galavis¹

Kattys-020@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4056-8007>

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología
Facultad de Educación. UMECIT-Panamá

RESUMEN

En este documento se realiza un análisis en lo que respecta a la importancia del papel del rector como directivo en la consecución de un excelente desempeño de los docentes que conforman su equipo de trabajo y el alcance de la calidad en las instituciones educativas. El objetivo principal es aproximarse de manera reflexiva a la significación de la gestión directiva en el alcance de la calidad educativa. En este sentido en este documento se sugiere el no caer en reduccionismos cuando se habla de gestión directiva ya que va más allá de una llana administración de organizaciones educativas, implica además de gestionar los recursos físicos y financieros el gestionar al recurso con mayor repercusión en el alcance de los objetivos institucionales y en general en el aseguramiento de la calidad educativa; el talento docente. De esta manera se enfatiza la importancia de la realización de las actividades administrativas de planeación, organización, dirección y control desde el liderazgo. Finalmente, se resalta el papel del rector en la creación de una visión compartida y ambientes cooperativos que favorezcan la movilización del personal docente y la creación de culturas y contextos de aprendizaje apropiados que les permitan aproximarse a la calidad institucional.

Palabras clave: gestión, dirección, educación, calidad

¹ Autor principal

Correspondencia: kattys-020@hotmail.com

Influence of Managerial Leadership on Teacher Development and Educational Quality

ABSTRACT

In this document, an analysis is carried out regarding the importance of the role of the principal as an executive in achieving excellent performance from the teachers who make up their work team and in achieving quality in educational institutions. The main objective is to approach reflectively the significance of managerial leadership in achieving educational quality. In this sense, the document suggests not falling into reductionism when discussing managerial leadership, as it goes beyond mere administration of educational organizations. It involves not only managing physical and financial resources but also managing the resource with the greatest impact on the achievement of institutional objectives and, in general, on ensuring educational quality—the teaching talent. This underscores the importance of carrying out administrative activities such as planning, organization, direction, and control from a leadership perspective. Finally, the role of the principal in creating a shared vision and cooperative environments that promote the mobilization of teaching staff and the creation of appropriate cultures and learning contexts that allow them to approach institutional quality is emphasized.

Keywords: management, direction, education, quality

*Artículo recibido 27 diciembre 2023
Aceptado para publicación: 30 enero 2024*



INTRODUCCIÓN

Por décadas se ha exaltado el papel de la educación como generadora de progreso económico, tecnológico y social, además de ser favorecedora de una cultura de paz; se ha comprendido que en gran medida el logro de una educación de calidad posibilita la consecución de una mejor calidad de vida.

En la actualidad la educación se posiciona como uno de los más importantes pilares para el desarrollo de los países y el mundo, por tanto, suele figurar en las primeras posiciones en la agenda para el desarrollo sostenible establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas para el 2030, los objetivos establecidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

La extensión en la cobertura educativa y la mejora continua de los procesos educativos que conllevan al alcance de la calidad educativa, poseen sin duda un papel protagónico en el aumento de la productividad, el crecimiento económico y a su vez en el desarrollo social; debido a que habilita al individuo para comprender y desempeñar su rol en la sociedad, permitiendo su crecimiento particular y favoreciendo conjuntamente el desarrollo colectivo, de esta manera la educación se constituye en el principal insumo para la disminución de los índices de pobreza, el logro de la igualdad y la erradicación de la inequidad.

De esta manera queda claro cuán importante es la educación de calidad para el progreso de la sociedad, pero ¿sobre quién recae la responsabilidad del alcance de tan trascendente fin?

Actualmente y desde el punto de vista de la sociedad es esta responsabilidad recae sobre el docente de aula, tanto así que se ha llegado a atribuir el alcance de la calidad educativa a la efectividad del desempeño docente, es así como autores como (Valdés, 2002) afirman que “podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”(Urriola, 2013, p. 37)

De esta manera vemos que el docente aula es considerado como el primer factor cuando se habla del alcance del éxito educativo, sin embargo, no se puede obviar el rol del directivo docente en el logro de este objetivo.



En Colombia, el rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. (Decreto 1278 - Estatuto de Profesionalización Docente, 2002, p. 2)

En este sentido es desde la gestión directiva que realizan rectores y directores rurales que se dirigen y potencian las habilidades y competencias, motivando e influyendo en las decisiones y conductas de sus docentes a fin de orientarlas al logro de los objetivos institucionales y a la consecución de la calidad educativa.

Conceptualización de la gestión directiva

Para comprender lo que supone una correcta gestión directiva conviene realizar una disección del término.

Se entiende como gestión la actividad de administrar, dirigir, controlar y en general de responsabilizarse de la correcta ejecución y resultados de planes, procesos y proyectos. Dicho de otra forma, la gestión son los procedimientos y acciones a través de las que se planea, administra, direcciona y coordina los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos con la finalidad de orientarlos a la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido ¿qué es gestionar? No se debe reducir el gestionar a una llana administración y control de recursos, el hecho de realizar gestión es mucho más complejo que esto; debido a que requiere de visión, dinamismo y habilidades para la toma de decisiones que permitan el aprovechamiento de las condiciones existentes y encaminen a la organización al éxito; esto implica la construcción de derroteros sin desconocer su susceptibilidad a transformaciones como respuesta a nuevos ordenes, metas, retos y acontecimientos que se deben sortear de manera que se produzcan nuevas alternativas que acerquen a la organización de la mano de sus colaboradores al alcance de la eficiencia y óptimos resultados.

La gestión ha sufrido múltiples cambios en su concepción en respuesta a la dinámica de las organizaciones y el mundo, es así como (Arnoletto, 2004) esclarece el proceso evolutivo del término



que en sus inicios tenía como pilar principal el control ejercido por la autoridad que cumplía con el rol de gestor, quien imponía su voluntad suprimiendo cualquier vestigio de participación, autonomía o libertad; más adelante los procesos comunicativos empiezan a ser protagonistas, comienza a evidenciarse un tránsito entre las organizaciones concebidas desde el punto de vista mecánico y se introducen a la práctica administrativa elementos referentes a las relaciones humanas como la motivación y los sentimientos. Las mejoras que surgieron a partir de la incorporación del estudio de la conducta humana en las organizaciones y el incremento en la productividad, la eficiencia y la eficacia posibilitaron el aumento de la cultura participativa organizacional, mejorando las condiciones laborales y dirigiéndose al logro de la calidad desde una visión compartida, es en este punto donde se le imprime al gestor el rol de líder y se exalta su labor como enlace, planificador, organizador, cabeza visible, comunicador, motivador, solucionador de conflictos, promotor y guía, entre muchos roles más por los que inicialmente se sugirió no recurrir a reduccionismos al hablar de la función del gestor.

En cuanto al término directivo suele estar relacionado con la administración como proceso donde se emplea la información resultante de las operaciones de la organización como recurso para el alcance de los objetivos institucionales, sin embargo, estas funciones son propias de diversos cargos administrativos, entonces ¿cuál es el factor que posiciona al directivo en una posición jerárquica superior?

Si bien la labor administrativa encarna la responsabilidad de planificar, direccionar, organizar y controlar, el directivo resalta sobre otros cargos administrativos debido a la competencia de generación de estrategias que debe poseer. Para conseguir el éxito organizacional no basta con ser un buen administrador, es necesario convertirse en un estratega y plantearse en qué forma se hará uso de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos para fortalecer los diversos procesos de la organización y garantizar su productividad y crecimiento; en este sentido la manera en la cual el directivo afronte su rol interpersonal, como líder y cohesionador y su rol decisional como designador, mediador y gestor puede derivar o no en una ventaja competitiva para la organización.

Autores como , (Northouse 1997: 3; Bryman 1992: 2 como se cita en Parrado, 2001), catalogan a la gestión directiva como la actividad de direccionar a la organización desde el influjo del liderazgo, en este sentido indican que esta labor: “a) es un proceso que se encuentra en el centro de los procesos



grupales; b) implica influencia sobre los subordinados; c) tiene lugar en el contexto de un grupo; y d) supone la consecución de unas metas colectivas”(p. 128).

Luego, la gestión directiva es aquella función donde las actividades de planeación, organización, dirección y control se ejecutan desde el liderazgo; definiendo metas y objetivos, pero también definiendo métodos y estrategias para su alcance, generando cohesión entre los colaboradores de la organización, motivando y estimulando al subordinado con el fin del alcance de un mejor desempeño y aumento de su productividad, analizando los problemas en búsqueda del logro de una solución efectiva, identificando posibles oportunidades de desarrollo y tomando acciones que posibiliten la mejora continua en el desempeño de los procesos.

Gestión directiva y desarrollo del talento docente

Interpolando el papel del gestor directivo al ámbito educativo, emerge la figura del rector o director rural como responsable de realizar tan trascendente labor. Queda manifiesta su importancia en declaraciones como la realizada por (UNESCO, 2014) donde se resalta la labor de los directivos docentes como el segundo factor intraescolar con mayor relevancia y proyección en la consecución de sistemas educativos de calidad.

El rector se configura como el líder, la cabeza visible de la institución, en sus manos recae lo relacionado a la administración de los recursos financieros y físicos, así como la administración de su equipo docente. Es así como (Alarcón et al., 2020) resalta el liderazgo institucional como elemento favorecedor de las buenas prácticas docentes mediante su influencia motivacional, la gestión de las capacidades y al otorgar a los docentes mejores condiciones laborales, de manera que a través de la puesta en marcha de variadas estrategias se garantiza una aproximación a la eficiencia del equipo docente respecto a los procesos de enseñanza - aprendizaje.

De manera similar (Campos et al., 2019), destacan la relación existente entre el alcance de la calidad educativa y el rol gerencial de rectores y directores rurales en las escuelas, así como su función como articulador entre las policías educativas estatales, la significación de estas y su ejecución al interior de las escuelas

Del mismo modo vemos como números estudios recalcan la injerencia del rector desde su papel de líder transformador de la enseñanza y su gestión directiva en la mejora de las instituciones educativas como



consecuencia de los cambios originados sobre los actores educativos logrando a través de la congruencia grupal los fines educativos.(Jácome & Pila, 2020). Aquí resalta el rol del directivo docente como enlace; fomentando la construcción de relaciones positivas entre los miembros de la comunidad educativa de manera que logren alinearse políticas, recursos y contexto posibilitando procesos formativos pertinentes.

Entonces ¿Cómo una correcta gestión directiva direcciona el desarrollo del talento humano docente?

La complejidad de un cargo directivo implica precisamente la capacidad de orientar, estimular, monitorear y apoyar a los colaboradores a su cargo. Un directivo docente apto, es aquel que promueve el crecimiento y desempeño de sus docentes desde la creación de espacios que fomenten un buen clima institucional, planea y establece tiempos adecuadamente para la ejecución de las actividades posibilitando el desarrollo ordenado y sistemático de cada acción encaminada al alcance de las metas y objetivos institucionales; transformando la institución en sus procesos y dinámicas con la intención de aproximarse al logro de la excelencia educativa.(Ñaña & Huaranga, 2020)

Por otra parte, (Pérez, 2016), explica que la incidencia de la gestión directiva en el desempeño docente radica en la influencia, direccionamiento, promoción y compromiso que el rector o director rural ejerce sobre su equipo docente, de manera que desde la motivación encamina a los docentes a desarrollar y explotar sus habilidades y capacidades.

De manera similar, (Cuadros, 2021) expone que, el docente directivo desde la gestión directiva incide grandemente en la dinámica de la institución y que tiene una función integradora dentro de esta, también expone que el directivo docente debe ser transformador desde la perspectiva humana y que debe poder generar un ambiente de convivencia adecuado, de manera que logre orientar apropiadamente a los docentes a prácticas coherentes a las necesidades del contexto.

De este modo vemos que una buena gestión directiva favorece el crecimiento individual y potencia el desarrollo institucional; optimizando los resultados desde la influencia conductual generada sobre sus colaboradores, incentivando el pensamiento crítico, generando sentido de pertenencia y compromiso por la institución al sentirse partícipes, reconocidos y partes, promoviendo además los procesos de mejoramiento de sus docentes conduciendo al éxito institucional como resultado de una adecuada orientación estratégica y una correcta gestión del talento humano.



Gestión directiva y calidad educativa

Una verdadera gestión directiva debe estar orientada a la generación de transformaciones institucionales direccionadas al logro de la calidad educativa como resultante de los procesos de mejora continua; por tanto “es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas”(Bolívar, 2010, p. 13)

El rector desempeña el rol de gerente educativo, este es un papel protagónico en lo que respecta a la dinámica institucional originada por las interacciones que surgen en la ejecución de los distintos procesos institucionales. La forma en la que el directivo docente asume el liderazgo de la institución es clave para la consecución de la eficiencia y la eficacia tanto interna como externa; en este sentido (Rincón, 2011) resalta el hecho de que la asunción del rol de administrador no es suficiente para el alcance de la calidad educativa.

La labor administrativa debe estar apoyada en la competencia de liderazgo necesaria para llevar a cabo su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento(p. 21)

En este sentido es notoria la importancia de la gestión directiva desde la creación y facilitación de formas de participación, canales de comunicación, en la toma de decisiones pertinentes, en la identificación de oportunidades de mejora, en la motivación y direccionamiento del ejercicio pedagógico del equipo docente; influenciando de manera positiva al equipo docente y generando sentido de pertenencia y compromiso desde la creación de una visión compartida soportada en el respeto, la cooperación y el reconocimiento.

De esta manera es deber del rector desde su gestión directiva propender por la generación de un servicio educativo idóneo, en este sentido (Marqués, 2011)hace un recuento de las características de una escuela de calidad:

Ser accesible a todos los ciudadanos. Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que



promoverán lo más posible su progreso académico y personal. Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado). Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas. Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad. Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro. (p. 2)

Es así como la gestión directiva enmarca todo lo concerniente a la creación de escenarios que posibiliten que los procesos directivos, académicos, administrativos y comunitarios respondan a los requerimientos políticos, normativos, contextuales y educativos desde el direccionamiento y orientación del equipo docente y en general de la comunidad educativa, favoreciendo la construcción de identidad y de un sentimiento de pertenencia que viabilice el cumplimiento de los objetivos institucionales, promueva la formación integral de los estudiantes y aproxime a la institución al logro de la calidad educativa.

CONCLUSIONES

Es común que al hablar de educación el término calidad se use de manera conjunta, sin embargo lograr la prestación de un excelente servicio educativo requiere de altos niveles de compromiso y motivación por parte toda de la comunidad educativa; en este sentido el directivo docente desde su rol de gerente educativo y desde la gestión directiva debe asegurar la configuración de una organización con altos niveles de eficiencia apoyada en una fuerte cultura institucional y un dominante sentido de pertenencia soportado en una visión colectiva.

Un factor que definitivamente influye en la motivación del talento humano docente y por tanto en la calidad de los procesos pedagógicos y académicos es el estilo de liderazgo de la dirección. En este sentido la asunción de la gestión directiva desde una visión centralizada donde se restringe la participación es percibida por el docente como excluyente, dificultando la comunicación y la cooperación. Por el contrario, el ejercicio directivo desde una posición más flexible, donde se le da especial importancia a la motivación del docente, permite la creación de un ambiente de mejora sin dejar de lado la supervisión del proceso educativo, lo que repercute en gran medida al incremento de la calidad de la enseñanza.



El liderazgo es imprescindible para conseguir que el proyecto prospere. El liderazgo motiva a las personas, se inspira en convicción y entrega de los participantes, se desempeña como un arte y trata de convencer. A hora bien, no debemos confundir liderazgo con dirección. La dirección sin liderazgo se sustenta en la legitimidad de la ley, se siente como un oficio e intenta ejercer el mando amparado por dicha legitimidad. (Bodero, 2014, p. 115)

En este sentido, la gestión directiva no puede limitarse a un llano cumplimiento de los requerimientos administrativos cuando la organización educativa se encuentra comprometida con la mejora continua, en este aspecto el rol transformador del rector debe hacer presencia en la planeación, organización y ejecución de cada proyecto institucional a fin de movilizar al personal docente y crear culturas y contextos de aprendizaje acordes que permitan aproximarse a la calidad institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alarcón, J., Gotelli, C., & Díaz, M. (2020). Inclusión de estudiantes migrantes: un desafío para la gestión directiva escolar. *Praxis Educativa*, 15.

<https://doi.org/10.5212/PRAxEDUC.V.15.15092.049>

Arnoletto, E. (2004). *La gestión organizacional en la Administración Pública: Vol. III* (1st ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

<https://www.acep.org.ar/images/stories/2010/descargas/03-Gestion-organizacional-en-la-Administracin-Publica.pdf>

Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes Ciencias Sociales*, 04(01), 112–118.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042937>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. In *Psicoperspectivas* (Vol. 9, Issue 2, pp. 9–33). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112>

Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿LÍDER PEDAGÓGICO O GERENTE DE ESCUELA? EVOLUCIÓN DEL ROL DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN CHILE. *Calidad En La Educación*, 51, 53–84.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652019000200053



Cuadros, J. (2021). *Aproximación al estado del arte de la comprensión del conflicto entre profesores y su manejo desde la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá entre los años 2010 y 2020* [Tesis Especialización, Universidad Distrital Francisco José de Caldas].

<https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/29445>

Decreto 1278 - Estatuto de Profesionalización Docente, (2002).

https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Jácome, I., & Pila, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5–15. <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>

Marqués, P. (2011). CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LOS CENTROS. *REVISTA DIDÁCTICA, INNOVACIÓN Y MULTIMEDIA*, 1–9.

Ñaña, J., & Huaranga, H. (2020). Gestión directiva y desempeño docente en el distrito de Callería. *SENDAS*, 1(4), 29–37. <https://doi.org/10.47192/rcs.v1i4.50>

Parrado, S. (2001). EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN. *La Nueva Gestión Pública*, 5, 127–158.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31782876/LecturaBAPT19.pdf20130826-2534-gc2o4f-libre-libre.pdf?1377522448=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLectura_BAPT19.pdf&Expires=1705895667&Signature=VrombWSUN9Y5cbTKdKdMVWdceo~AehFqZW6lMfjQygLgQHbbII0ERHgzXM6k3st7clrnWr2XbPMMGfyXq8A7r-ABM-gOpcE4zB5bVlaLnOSuZRHBNaZNQg4r4LwftQifOOQYMa1AJDLsUHRXAcic7CJcIms-Hjt0RsgN4K-JIMfgSXyEOeJJDKv6zj0WZwnpQdUxYmnpKTWfv2Hn-bkh9rBfasJSxO9fAxwiTRN7p3eAUEMXaLRDDdsJ0LwTeeSuwYDeo3z-PzSfuZEK1N2uVezPym6UWvUxiq4pLi~act2oUOpeIGQjVDnjU8n2FQn-Jfq-wfHEXlppW3tdeSHeMw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Pérez, C. (2016). *La Gestión Directiva Y Su Relación Con El Desempeño Docente En Las Instituciones Educativas De La Red Brisas Del Chinchipe De Puerto Huallape, Del Distrito De Santa Rosa De La Provincia De Jaén* [Tesis Magistral, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA].



<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1268/LA%20GESTI%c3%93N%20DIRECTIVA%20Y%20SU%20RELACI%c3%93N%20CON%20EL%20DESEMPE%c3%91O%20DOCENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20EDUCATIVAS%20DE%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rincón, Lady. (2011). *LIDERAZGO ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO HUMANO* [Tesis Pregrado, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECAEN]. <https://docplayer.es/6713201-Liderazgo-orientado-a-la-competitividad-y-el-desarrollo-humano.html>

UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Urriola, K. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. El caso de la ciudad de Concepción*. [Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/131128>

