



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia 



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

## El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

## The problem: its importance within educational management

Catty Orellana-Guevara<sup>1</sup>

[corellana@uned.ac.cr](mailto:corellana@uned.ac.cr)

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>

Volumen 13, Número 1

30 de mayo de 2022

pp. 115 – 134

Recibido: 15 de octubre de 2021

Aprobado: 28 de febrero de 2022

---

<sup>1</sup>. Tutora CINED, Escuela Ciencias de la Educación, Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.  
Correo electrónico: [corellana@uned.ac.cr](mailto:corellana@uned.ac.cr).  <https://orcid.org/0000-0001-6669-6846>

---

El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

## Resumen

El ensayo presenta el problema como objeto de estudio debido a su incidencia dentro de las organizaciones. No obstante, para tratarlo, requiere ser comprendido, lo que conlleva todo un planteamiento que tiene como fin clarificar una situación. Razón por la cual se busca demostrar que el análisis del problema genera información suficiente para diseñar acciones de mejora, esto, usando como método la estrategia basada en problemas. Se concluye que la gestión educativa se sirve del conocimiento científico para conocer a profundidad los problemas, así como esclarecer el proceso que debe llevarse a cabo hacia la construcción de sus soluciones; por consiguiente, lograr la mejora en el funcionamiento institucional.

**Palabras clave:** Problema, investigación, toma de decisiones, objetivo educativo, estrategias, gestión de la educación, modelo ABP (Aprendizaje Basado en Problemas).

## Summary

The essay presents the problem as an object of study due to its incidence within organizations. However, to treat it, it needs to be understood, which entails a whole approach that aims to clarify a situation. Reason for which it seeks to demonstrate that the analysis of the problem generates enough information to design improvement actions, this, using the problem-based strategy as a method. It is concluded that educational management uses scientific knowledge to know in depth the problems, as well as to clarify the process that must be carried out towards the construction of their solutions; therefore, achieve improvement in institutional functioning.

**Keywords:** Problem, investigation, decision making, objective educational, strategies, education management, PDL model (Problem Based Learning).

## Introducción

Dentro de la formación universitaria, el estudiantado se ha visto agobiado cuando debe elaborar una investigación. En algunas ocasiones esto se debe a que se desconoce qué y cómo investigar, así que, primeramente, hay que saber qué investigar, es decir, conocer el fenómeno; éste es entendido como, “Toda manifestación que se hace presente a la consciencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción” (DRAE), lo anterior se refiere al problema que se pretende resolver; y para lograrlo hay que investigar. La manera más práctica de hacerlo es por medio de la reflexión crítica que realizan las personas investigadoras; cada participante expone su punto de vista que, a su vez, se enriquece con el aporte de los demás.

La estrategia del aprendizaje basado en problemas (ABP) es el método que se centra en el problema y que, se realiza de manera colaborativa, éste, desarrolla un proceso de búsqueda

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

de la información, análisis y reflexión para resolver un problema. El ABP está tomando auge en la investigación por “Ser considerado como un enfoque que, desde los espacios académicos, lleva a los estudiantes a observar su realidad y proponer alternativas de mejora en torno a lo observado” (Barrios y Cardona, 2015, p. 83). Su principal característica es que el equipo investigador discute sobre el fenómeno que se presenta dentro del quehacer profesional y, sobre la misma discusión, genera alternativas para solucionarlo. Esta estrategia, se desarrolla por etapas que responden al interés de la enseñanza, siempre y cuando, se centre en un problema; las etapas más sobresalientes son la búsqueda de información, respuesta a los problemas y la evaluación, concretamente, se basa en el análisis del problema y las alternativas de solución.

La administración de la educación no está exenta de encontrarse con algunas situaciones que incidan en el funcionamiento del centro escolar, éstas, obligan a la persona que gestiona el centro a direccionar las acciones que viene realizando para solventar un problema en particular. Por lo cual, el objetivo de este ensayo es exponer la importancia del planteamiento del problema de investigación como generador de información útil para el diseño de objetivos de gestión, en el tanto, que estos orienten el quehacer hacia la solución de los problemas institucionales. En síntesis, se busca dar respuesta a la pregunta: *¿Cuál es la importancia del planteamiento de un problema de investigación en la gestión educativa?*

### **Desarrollo del tema**

El conocimiento más allá de los hechos; la razón por la cual se investiga es para descubrir los elementos de una situación determinada y la interacción que se da entre sus diferentes componentes para explicar su comportamiento. El análisis de una situación debe partir de la ciencia, Barrantes (2016) indica, “La ciencia es analítica, por eso, intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que explican su integración”

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

(p. 29), además, facilita la construcción de un conocimiento preciso y certero con base en el análisis y la sistematización de los principios y causas que establecen un hecho social. En estas condiciones, entra en juego la investigación, entendida como un proceso científico que busca la verdad sobre un asunto que origina insatisfacción. (Barrantes, 2016, p. 42).

Cuando una situación provoca algún tipo de inestabilidad o insatisfacción en la organización, se buscan las causas que expliquen el comportamiento o la dinámica que gira en torno a ella, convirtiéndose en objeto de investigación; se le llama problema, porque es el hecho que desconcierta la estabilidad organizacional. Para Villalobos (2017), el problema es el conjunto de hechos que necesitan ser explicados, por su parte, Campos (2015) especifica que es un hecho concreto dentro de una realidad y, por último, el diccionario de la Real Academia Española señala que, el problema es una cuestión o un conjunto de hechos que requieren ser aclarados (DRAE, 2021).

Dado a que este ensayo se enfoca en el planteamiento del problema, lo define como el hecho social que se presenta, en este caso, en un centro escolar y que, por las situaciones que genera se convierte en uno de los principales intereses de la persona administradora; por tanto, se busca descubrir el problema y el conjunto de problemas subyacentes a él que se manifiestan dentro de la institución para solucionarlos con tal de que no obstaculicen la gestión educativa. En este sentido, realizar un buen planteamiento del problema permite acertar justo en las causas de su existencia o su razón de ser; si hay conciencia de un problema, se reflexiona críticamente en los hechos que lo conforman. Para producir mejores alternativas de solución hay que tener criterio y el criterio se obtiene al conocer y comprender los síntomas que se manifiestan, sus causas y efectos.

En consecuencia, la investigación es un medio para generar conocimiento, esto es, descubrir el problema que no se conoce, o al menos, no se conoce a profundidad, a fin de planificar

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

acciones para solucionarlo. Ante la relevancia del problema, éste se ha convertido en uno de los principales componentes de la investigación; y es la fenomenología la que se encarga de estudiarlo. Se retoman los aportes que la ciencia misma hace a la investigación; la fenomenología permite conocer el fenómeno desde las diferentes realidades cognoscibles, según los significados que las personas le dan al problema de investigación; el conocimiento se sirve del constructivismo para explicar el asunto en cuestión desde su formación, pues parte de que éste se construye y reconstruye y; el positivismo contribuye por medio del método científico para validar el conocimiento que se adquiere sobre el problema.

No se puede dejar de lado que, el problema es un fenómeno con cierto grado de incidencia en las demás funciones que se realizan en un centro educativo; si se logra comprender y atender, se podría predecir los posibles resultados en favor de la gestión educativa. Desde esta postura, se subraya a Barrantes quien expone que el conocimiento del fenómeno lo poseen las personas participantes (Barrantes, 2016, p. 24). Para formular un problema de investigación se necesita conocerlo en relación con todos los aspectos que giran a su alrededor y que, de alguna manera están ejerciendo influencia dentro de la organización, además, se debe tomar en cuenta el papel que juegan los diferentes actores que conforman la comunidad educativa porque son quienes conocen el fenómeno desde su propia experiencia.

Entonces, *¿Qué es el planteamiento del problema?* Según Villalobos (2017, p. 92), es la idea inicial que se concreta sobre un hecho; para Hernández et al. (2014, p. 36) es el proceso que afina la idea hasta definir qué investigar; Campos (2015, p. 39), agrega que el planteamiento describe la situación problema y, además, pronostica las posibles consecuencias que surgirían a partir de ese hecho social. En suma, el planteamiento es la propuesta inicial sobre la composición del problema, se va consolidando con los elementos que se van conociendo

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

hasta poder exponer concretamente la situación que se quiere solucionar. Lo anterior implica, hacer un análisis a profundidad para comprender mejor el fenómeno y poder definir las acciones que se deben seguir dentro de la función administrativa.

Ahora bien, *¿Cuál es la importancia de este planteamiento?* “El planteamiento del problema es importante como factor orientador del proceso de investigación; el conocimiento y la claridad que se tiene del fenómeno facilita la formulación de los objetivos específicos y búsqueda de los insumos adecuados para que el proyecto se formule de manera viable...” (Orellana-Guevara, 2021, p. 343). La atención a un problema que se presenta dentro de una institución es la clave para una gestión exitosa, pero, para acertar en el problema real, se necesita analizar a profundidad la situación y su contexto, ya que, para dictaminar la cuestión por solventar, cómo, cuándo y con qué recursos, primero, hay que conocer bien el ámbito del fenómeno.

Una vez que se tiene el problema, se sigue con la planificación de las acciones que procurarán resolverlo; sin embargo, si se decide sobre una situación que no es realmente la que afecta la organización, solo se estaría atendiendo los efectos colaterales y no el problema real; la gestión de la persona administradora de la educación podría ir en otras direcciones y no necesariamente obtener buenos resultados. En este caso, el problema prevalece, las afectaciones pueden incrementarse y la gestión educativa desgastarse de manera infructífera, no se soluciona el problema, por lo que, siempre estaría doliente el buen funcionamiento del centro escolar.

Es importante tener en consideración que, un problema suele presentarse en diversos momentos y contextos, manifiesta diferentes comportamientos, incluso, puede ser un problema que no se expresa claramente, lo que conlleva a la búsqueda de antecedentes y de

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

informantes cognoscibles hasta poder escudriñarlo. No solo interesa captar el problema, sino, también, todo lo que concierne a él, por ejemplo, si la causa puede estar sustentada o repercutiendo en otros problemas. Se requiere del análisis crítico para poder detectar el problema que realmente está generando alguna dinámica de disfuncionalidad. Su comprensión facilita la formulación de objetivos, debido a que su planteamiento esclarece la dirección que puede seguir, primeramente, para la atención del problema y, posteriormente, para el diseño de planes estratégicos que procuran desde la gestión educativa, darle respuesta al problema.

Si se hace un buen planteamiento, se formulan objetivos enfocados en las necesidades del centro escolar y, en consecuencia, se realiza una mejor planificación de las acciones; es transcendental que éstas, estén orientadas hacia el buen funcionamiento de la gestión educativa. El planteamiento de un problema se centra en la pregunta: *¿Para qué se investiga?* cuya respuesta depende de los intereses institucionales. En consecuencia, el problema necesita ser explicado; y para ello, Villalobos (2017, p. 92) propone realizar un análisis en tres sentidos:

- **Reflexión:** esta es una fase previa para conocer el problema con base en lo que otros han estudiado sobre él, se le conoce como el estado de la cuestión y, se refiere a la búsqueda de varios estudios que hayan abordado el fenómeno y que ya poseen hallazgos y conclusiones sobre la dinámica en que se desarrolla.
- **Concreción del problema:** a partir de la información que describe el fenómeno, se delimitan aquellas manifestaciones que son de interés para el estudio, aquí se empieza a perfilar la orientación del estudio y se expone específicamente lo que se busca conocer del problema.
- **Comprender el fenómeno:** para poder explicar de manera global las particularidades que conforman un problema, es necesario comprenderlo, razón por la cual se deben

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

reconocer los síntomas que se manifiestan y las posibles causas que lo provocan. Lo anterior incluye posibles alternativas que le den una respuesta al problema y, el análisis de la viabilidad de las acciones que conllevarían a su solución.

Para este análisis, es cuando Barrios y Cardona (2015) proponen seguir el ABP, “Este método valora todo el proceso de búsqueda, estudio, ensayo y error en la medida en que permite forjar entre estudiantes un espíritu investigativo” (p. 83). Se formulan preguntas y subpreguntas sobre el problema, se escudriñan los antecedentes recopilados y, se proponen alternativas como posibles respuestas al problema en cuestión. Por tanto, con en el fin de hacer del planteamiento del problema una experiencia didáctica, se llevará a cabo las fases de reflexión, concreción y comprensión del fenómeno dentro de la metodología de la estrategia de Aprendizaje basado en problemas (ABP). Este modelo resulta ser muy útil, no solo porque se realiza procedimentalmente, sino, porque exige que el fenómeno sea estudiado a profundidad.

Otro aspecto por rescatar es que el ABP se realiza de manera colaborativa; el trabajo conjunto estimula la participación, hacer argumentos e inferencias, asumir posturas, construir conocimiento y, a su vez, cuestionar y comprobar otros hechos o tesis (Núñez et al. 2017, p. 98), estas características permiten obtener las diferentes perspectivas que cada una de las personas integrantes tienen u observan del fenómeno, por último, el análisis profundo y la discusión de grupo genera mayor cantidad de alternativas de solución. Así, el APB influye sustancialmente en el planteamiento de un problema de investigación, pues involucra pensar de manera científica, esto es, analiza los elementos del problema y establece hipótesis para posibles soluciones (Herrera y Gómez, 2019, p. 108).

Es crucial tener en cuenta que, para conocer y comprender el fenómeno se debe interactuar con él tomando en consideración dos posturas; como sujeto cognoscente, lo que

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

técnicamente se conoce del problema y, por otra parte, conocer el problema tal y como lo percibe el sujeto cognoscible. Ambas posturas son necesarias para poder establecer hipótesis que conduzcan a determinar un problema y, su posible solución. Precisamente, es el ABP la estrategia que permite desarrollar esa habilidad de razonamiento porque, “Incluye la capacidad de plantear hipótesis, analizar la información, realizar abstracciones, hacer búsqueda de información y tomar decisiones para la resolución del problema” (Herrera y Gómez, 2019, p. 109). El ejercicio de cuestionar el comportamiento del fenómeno y formular hipótesis sobre ese comportamiento, es un proceso que involucra el razonamiento y uso de la información para la búsqueda de respuestas, en otras palabras, es plantear el problema.

De este modo, el ABP contribuye con propuestas de solución y, consecuentemente, favorece la planificación de estrategias para la gestión profesional, sobre todo, porque parte de un problema del contexto, en este caso, se refiere a la investigación de la administración educativa donde el problema se analiza y es resuelto en grupos pequeños con la ayuda de un tutor (Barrios y Cardona, 2015. p. 83). En cuanto a su desarrollo, cada autor tiene su propio estilo, empero, coinciden en una misma estructura, por ejemplo, parten de un problema, generan hipótesis y supuestos sobre el problema, proponen alternativas de solución, toman decisiones, establecen objetivos y se realiza un informe de resultados, para efectos prácticos, se propone la estrategia ABP desde el planteamiento del problema y su realce en la formulación de objetivos de gestión.

### **Propuesta: planteamiento del problema para la gestión educativa**

En primer lugar, cuando se va a intervenir una situación, hay que sensibilizarse con el problema; ésta involucra acciones que generen discusión sobre el tema hasta tomar decisiones conjuntas, y así, dar respuesta a las situaciones que se presentan en una organización. Con esta intención, se propone un proceso, tal como se muestra en la figura 1,

---

#### **El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

a fin de, demostrar cómo se implementa el ABP en el planteamiento de un problema de investigación con énfasis en el diseño de objetivos para la gestión educativa.

**Figura 1.** *Planteamiento del problema de investigación para el diseño de objetivos*



**Nota:** La figura retoma postulados de Barrios y Cardona (2015).

La propuesta es analizar el fenómeno a lo largo de seis etapas, este proceso es parte fundamental de la investigación en la administración educativa, porque no solamente detecta la situación que se está presentando, sino que; plantea el problema para, finalmente, establecer los objetivos que orientan las acciones por realizar. Lo anterior, porque la gestión “Nace de una idea por investigar y su planteamiento se basa en investigar la situación para determinar qué se desea lograr” (Orellana-Guevara, 2021, p. 347).

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

### *Etapa 1. Análisis de la situación*

En primer lugar, para plantear el problema hay que conocerlo, de momento, solo hay ideas sobre el fenómeno, por lo que, Orellana (2021, p. 352) propone reflexionar en el problema con base en cuatro preguntas: ¿qué es lo que no funciona? ¿cuántos problemas hay involucrados? ¿cuál problema se va a resolver? y ¿qué hay que hacer para resolverlo? A saber, la perspectiva de unos contribuye para generar ideas en los demás; la clave está en generar la mayor cantidad de propuestas en una lluvia de idea, tal como sigue:

- El equipo de investigación, de manera colaborativa, discutirá las preguntas; en algunos casos el problema está identificado, pero, en otros no, por lo que se debe recabar información que ayude a clarificarlo.
- La reflexión en las preguntas revelará datos sobre el problema, así el equipo puede extraer los síntomas que se manifiestan, las causas y consecuencias, tanto del problema como de los subproblemas que constituyen el fenómeno de estudio.

Nótese que, el proceso de sensibilización es recurrente en la discusión y la toma de decisiones, desencadena información sobre el estado del fenómeno, acentúa las áreas de afectación y, evidencia las acciones que se pueden llevar a cabo para resolver la cuestión. Al final de esta etapa, el producto es un conjunto de problemas, sus características, síntomas, causas y demás situaciones que emanan de él y que, tratan de explicar el problema en su contexto histórico, espacial y temporal.

### *Etapa 2. Concreción del problema*

Aun con el conocimiento adquirido en el planteamiento del problema, no necesariamente, se tiene la certeza del caso que se va a atender. A partir de la producción de ideas, “Los equipos de trabajo deben determinar el problema y definirlo operacionalmente” (Orellana, 2021, p. 352). Para lograrlo, se recurre a los referentes que existen al respecto, aquellas teorías y

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

estudios que anteceden la investigación y que, demuestran lo que hay sobre el tema, tipos de abordajes, gestiones realizadas y logros obtenidos por otras personas, por lo común, conocido como antecedentes o estado de la cuestión; dado que, el ejercicio revela el estado en que se encuentra el asunto que se investiga.

- El trabajo consiste en la búsqueda de antecedentes sobre el tema para profundizar en él y concretar el problema. Se discuten los síntomas que manifiesta el problema, las causas y consecuencias que presenta, además, los hallazgos o conclusiones obtenidos en esos estudios y que, ayudan a comprender mejor el problema.
- Una vez que se concreta el problema, se procede a describir la operacionalización, es decir, proponer acciones para atenderlo; toda la información recabada es para sustentar el problema seleccionado y para explicar la manera en qué se debe resolver.

Hasta aquí, la discusión a construido conocimiento; herramientas para proponer soluciones viables. Por tanto, el grupo investigador deberá demostrar, con argumentos sólidos, que el problema altera el funcionamiento educativo y, proponer acciones, también sólidas, para solventar tal afectación.

### *Etapa 3. Alternativas de solución*

En esta etapa, se tiene un problema claramente definido, ahora, la discusión gira en torno a las posibles soluciones para su intervención; se retoma la información extraída de los antecedentes analizados. Deben existir algunos criterios que validen las alternativas que se proponen según su valor, interés, viabilidad, posibilidades prácticas, eficiencia y alcances (Orellana-Guevara, 2021, p. 355), por su parte, Whetten y Cameron (2011) consideran que las alternativas que se generen deben ser congruentes con las políticas organizacionales y que, no se realice con premura, al contrario, “Este paso implica una consideración cuidadosa

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

de las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta, antes de hacer una selección final” (p. 176). Dos acciones que el equipo debe considerar son:

- Fijar previamente, los criterios que se van a considerar para validar cada una de las alternativas de solución que propone el grupo. Mencionan Barrios y Cardona (2015, p. 83) que, en la búsqueda de soluciones, el ensayo y error fortalecen la habilidad de investigar.
- Formular hipótesis de solución, alternativas, que posteriormente serán validadas o evaluadas según los criterios establecidos. Lo recomendable es formular de cuatro a seis alternativas de solución, entre más se generen, hay mayores posibilidades de hacer una mejor elección.

#### *Etapa 4. Toma de decisiones*

En ocasiones no se puede llevar a cabo varias soluciones, por ese motivo, el equipo debe analizar las alternativas en términos de los alcances que se esperan, logrando dar solución al problema y su viabilidad, esto es, que sea posible ejecutarla en relación con los criterios establecidos; esta etapa se caracteriza por la propuesta de hipótesis y apreciaciones. Un aspecto por considerar es que de igual manera como el equipo genera alternativas también deben llegar a un acuerdo para decidir cuál de ellas, en términos organizacionales, se puede llevar a cabo y, la función que el equipo asumirá dentro de la ejecución, (Whetten y Cameron, 2011, p. 401). Retomando, una vez más a Orellana-Guevara (2021) se propone hacer una matriz de doble entrada que analice cada alternativa; primero, se le otorga un puntaje a cada alcance con su viabilidad, de esta manera en la columna de alternativas el equipo anota la que mejor corresponda con el alcances y viabilidad que se propone; aquella con mayor puntaje será la seleccionada, (ver el ejemplo del cuadro 1).

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

**Cuadro 1.** Ejemplo: *matriz para la selección de una alternativa*

Alternativa de solución	Alcances de logro	Viabilidad	Puntaje asignado
Alternativa A	Responde con las metas organizacionales.	Se cuenta con el compromiso a nivel institucional.	10
Alternativa B	Resultado enfocado solamente en el problema.	Se realiza en corto tiempo y pocos recursos.	10
Alternativa C	Resultado con mayor alcance, el problema y causas	Requiere más tiempo, presupuesto y logística.	8
Alternativa D	La solución involucra al personal docente y administrativo.	Precisa de tiempo, logística y sensibilización del personal.	6
Alternativa E	Atención prioritaria al problema inmediato.	Funcional para un tiempo corto.	4

Las alternativas son colocadas en la fila que mejor corresponda con los criterios de logro y viabilidad y, el puntaje asignado determinará cuáles son las de mayor eficacia. La toma de decisiones puede considerar: tiempo que se requiere para lograr resultados, costo que implica ejecutar la propuesta, el recurso humano que implica, consecuencias paralelas, efectividad esperada y, algún otro aspecto que responda específicamente con el problema en cuestión.

#### *Etapa 5. Diseño de los objetivos de gestión*

Uno de los propósitos por lo que se realiza una investigación es para darle respuesta a una situación, por lo que, las acciones se dirigen en ese sentido, los objetivos nacen de la necesidad por resolver; éstas son acciones que expresan los resultados que se esperan conseguir, por medio de la recolección y análisis de la información (Otero-Ortega, 2018, p. 7);

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

además, guían la investigación cuyos componentes son: la acción descrita por un infinitivo verbal, el producto por alcanzar y, el resultado final (Barrantes, 2016, p.157).

En conclusión, el objetivo es el indicador que se espera, en el caso de la investigación, es el indicador del alcance en una solución, generalmente, se basan en la formulación de hipótesis del planteamiento del problema, su fin es lograr dar respuesta a una cuestión. Entonces, *¿Cómo se establecen los objetivos?* Otero-Ortega (2018), declara que, “Para llegar a ello este procedimiento implica formular el problema de investigación de tal manera que se pueda decidir cuál es el conjunto de proposiciones teóricas necesarias para el estudio y los conceptos que orientaran la investigación” (p. 3), en otros términos, conlleva un trabajo que va desde el planteamiento hasta los objetivos; tomando en cuenta las siguientes pautas:

- Tomar las proposiciones y conceptos teóricos que surgen del análisis que se hizo en el planteamiento del problema. Cada subpregunta del planteamiento propone un objetivo que, puede ser específico.
- Elegir el verbo que refleje la acción que se debe seguir para obtener la información en relación con el problema planteado.
- Redactar el objetivo de manera tal que demuestre tanto las acciones que conducen al conocimiento que se busca adquirir como, el procedimiento para llevarlo a cabo.

Los objetivos buscan, “Orientar el proceso [sic] investigación hacia el conocimiento que el investigador pretende obtener” (Otero-Ortega, 2018, p. 5), sus logros se representan en los resultados del estudio; así, los hallazgos dan respuesta a los objetivos trazados. Las preguntas del planteamiento del problema sirven de base para la formulación de objetivos de investigación siempre y cuando, el objetivo dé respuesta a cada pregunta y, se valora como un factor de éxito en los resultados del estudio (Otero-ortega, 2018, p. 10). Por lo que el autor

---

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

propone diseñar un cuadro de doble entrada donde por cada pregunta se formula un objetivo, en el cuadro 2, se presentan algunos de sus ejemplos.

**Cuadro 2.** Ejemplo de *objetivos a partir de las preguntas problema*

Interrogantes a partir del planteamiento del problema	Posibles objetivos de investigación
¿Cuál es el papel de la gestión directiva en los centros unidocentes?	Describir el papel de la gestión directiva en centros unidocentes costarricenses.
¿Cómo es el tipo de gestión en el contexto de centros educativos unidocentes?	Caracterizar el tipo de gestión que se desarrolla en los centros educativos unidocentes.
¿Cuál es la formación profesional de la persona gestora de la educación?	Tipificar la formación profesional de la persona gestora de la educación.
¿En qué medida influye la zona geográfica de los centros unidocentes?	Analizar la influencia de la zona geográfica donde se ubican los centros unidocentes.
¿Qué diferencia hay entre la gestión de centros unidocentes y centros de Enseñanza General Básica?	Comparar la gestión de centros unidocentes y de centros de Enseñanza General Básica.

#### *Etapas 6. Verificación de la efectividad de la solución*

En esta etapa, el equipo investigador ha definido el problema, ha elaborado la alternativa de solución y diseñado los objetivos para llevar a cabo las acciones que darán respuesta al problema. Solo resta, valorar la efectividad de la solución que se propone; si verdaderamente, el planteamiento logra dar solución al problema que enfrenta la gestión educativa; por tanto, hay que evaluarla. Menciona Chiavenato (2014, p. 63) que desde los orígenes de la administración se consideró que los elementos que la componen son la previsión,

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

organización, dirección, coordinación y control y, en la década de los setenta, Urwick (citado en Chiavenato, 2014) introduce la investigación para sustentar la planeación.

Para el efecto que ocupa este ensayo, se resume; los elementos de la administración parten de la investigación y del proceso de análisis del planteamiento y concreción del problema; luego, la planeación que incluye el diseño tanto de objetivos de investigación como de las estrategias para la gestión educativa; se incorpora la toma de decisiones como factor clave para seleccionar la alternativa de solución; finalmente, el control o verificación cuya razón es, “Asegurar que los resultados del proceso de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos” (Chiavenato, 2014, p. 131). En este marco, la verificación busca comprobar si las acciones que se realizan, de la gestión educativa, alcanza o no los objetivos que nacen del problema y que, son propuestos para darle una solución.

En la función administrativa se verifica constantemente y de manera cíclica, esto es, se regresa al planteamiento y, a los objetivos, la cantidad de veces que sean necesarias para poder resolver certeramente aquella situación que ocasiona alguna insatisfacción en el quehacer del centro escolar. Esta etapa tiene como cierre la elaboración de un informe escrito, el cual debe contemplar tres aspectos fundamentales:

- **Planteamiento del problema y sus antecedentes:** se presenta la síntesis del proceso de discusión que desarrolló el equipo investigador y, se añaden las hipótesis que se formularon en relación con el problema en cuestión. Responde a la pregunta, ¿Cuál es el problema por investigar?
- **Justificación:** se exponen los argumentos que justifican el por qué el estudio debe llevarse a cabo e incluye los alcances y beneficios que se esperan obtener una vez

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

realizado el estudio. Responde a la pregunta, ¿Por qué se debe investigar ese problema?

- **Objetivos:** se refiere a las acciones que direcciona la gestión educativa hacia el logro de la solución, especifica las acciones por desarrollar e indica la manera como será atendido el problema. Responde a la pregunta, ¿Cómo se resuelve el problema?

En el proceso de solución de problemas se debe evaluar la alternativa que se ejecuta para conocer qué tanto resolverá la situación y, que tanto, responde con las metas organizacionales. (Whetten y Cameron, 2011, p. 177). El informe será el responsable de demostrar que la propuesta responde con el problema y que, los objetivos son correspondientes con las necesidades que se deben atender dentro de la institución educativa.

## Conclusiones

Una de las funciones de la persona administradora de la educación es conocer a profundidad el problema analizando las situaciones que se le presentan día con día; su gestión debe identificar la cuestión específica que se debe atender y resolver para lograr mejorar la calidad del servicio escolar. La base del conocimiento científico está en la formulación clara del problema.

El análisis desde el ABP permite comprender una situación a profundidad; entre mayor claridad se tenga de un problema, es más factible poder determinar acciones concretas para llegar a soluciones saludables, prontas y viables que aseguren el buen funcionamiento del centro educativo. El proceso del ABP hace emerger diferentes perspectivas sobre la situación que se discute; información que sirve de sustento para reconocer la viabilidad de atender el problema, por lo que, la toma de decisiones será objetiva y realista en la selección de una de las varias alternativas de solución.

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Los objetivos orientan la gestión educativa hacia la solución que ha sido determinada en el planteamiento del problema; demuestran el alcance que se espera y contribuyen con la mejora del servicio que brinda el centro escolar a corto, mediano y hasta largo plazo. La construcción de soluciones tiene como finalidad resolver el problema, siempre que, las acciones que se realizan sean evaluadas críticamente para asegurar que el proceso se desarrolla tal como se ha planificado y que, el curso de los objetivos conllevará a la solución del problema.

Los resultados presentados evidencian la importancia del planteamiento del problema, el cual radica en el aporte que brinda y beneficia a la gestión educativa. Aun así, se evidencia también, algunos aspectos que se deben investigar y fortalecer, a saber:

- La ciencia como fuente metódica, planificada, sistemática, explicativa y predictiva como herramienta importante dentro de la gestión de la educación.
- La generación del conocimiento a partir del análisis de datos para deducir principios y leyes generales que permitan predecir el quehacer de la administración de la educación.
- La relación entre la gestión educativa y la evaluación para verificar si el curso del plan de acciones en procura de la solución de problemas logra los alcances propuestos.

Por tanto, concierne a toda persona administradora de la educación realizar una gestión responsable, sustentada en el análisis de los problemas que se presentan dentro de la institución para brindar una respuesta notable en los resultados del quehacer profesional.

## Referencias

Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. 2da ed. San José, C.R: EUNED

---

**El problema: su importancia dentro de la gestión educativa**

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Barrios, JS, y Cardona S. (2015). Aprendizaje Basado en Problemas (ABP): el “problema” como parte de la solución. Adelante Head. *Revista institucional*. ISSN:2215-7999-Vol.6. <https://www.researchgate.net/publication/325877492>
- Campos, J. (2015). *Cómo hacer un trabajo final de graduación: Lineamientos para la Escuela de Ciencias de la Educación*. San José, C.R: EUNED
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ta. Ed. En español. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, B y Gómez, M del P. (2019). Influencia del ABP en el Nivel de Razonamiento de Estudiantes de Educación Superior. *Redipe*; 8(12):105-16. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/877>
- Núñez, S. Ávila, JE, y Olivares, SL. (2017). El desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios por medio del Aprendizaje Basado en Problemas. *Revista Iberoamérica de Educación Superior RIES*. N. 23Vol VIII. pp. 84-103. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v8n23/2007-2872-ries-8-23-00084.pdf>
- Orellana-Guevara, C. (2021). ¿Cómo definir un problema de investigación? Propuesta ABP para la gestión educativa. *Revista Calidad de la Educación Superior* / ISSN: 1659-4703, VOL.12(1) ENERO- JUNIO, 2021: 338 – 361. DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v12i1.3282>
- Otero-Ortega, A. (2018). Formulación de los objetivos de investigación. *Researchgate*. [https://www.researchgate.net/publication/326905438\\_Formulacion\\_de\\_los\\_objetivos\\_de\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/326905438_Formulacion_de_los_objetivos_de_investigacion)
- Real academia española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es/diccionario> [2021].
- Villalobos, LR. (2017). *Enfoques y diseños de investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos*. San José, C.R: EUNED
- Whetten D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va ed. México: Pearson Educación.
- 

### El problema: su importancia dentro de la gestión educativa

Catty Orellana-Guevara

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>



Artículo protegido por licencia Creative Commons