

El proceso de gestión estratégica en la educación privada: una tendencia hacia la calidad

The strategic management process in private education: a trend towards quality

Ana Luisa Villatoro*

¹ Universidad Mesoamericana

Resumen

La gestión educativa ha sido estudiada en las últimas décadas como una disciplina con características propias, lo que ha permitido ampliar los conocimientos sobre ella y mejor aún, vincularla con la gestión estratégica de procesos como tendencia hacia la calidad, promoviendo así la mejora continua de las instituciones. Este artículo presenta una revisión bibliográfica de 50 fuentes de Información referentes a cuatro grandes temas principales; Administración general, gestión estratégica, gestión educativa y calidad, desarrollada mediante un proceso sistemático de búsqueda y registro por categoría para profundizar en la esencia de cada obra. Se encontró que las teorías formuladas sobre gestión estratégica postulan que la efectividad de la gestión se basa en la eficiencia de la dirección, está directamente relacionada con las capacidades de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones que la persona a cargo posee para ejecutar las fases del proceso administrativo orientados al alcance de los objetivos institucionales. Mediante el aporte de estas grandes teorías, estrechando y vinculando los elementos que las componen podemos decir que la implementación de la gestión estratégica es fundamental en la institución educativa ya que esta le aporta estructura y dirección a la gestión educativa haciendo que se potencialicen sus beneficios.

Palabras Clave: Gestión educativa, proceso de gestión estratégica, educación privada, Calidad

Abstract

Educational management has been studied in recent decades as a discipline with its own characteristics, which has allowed us to expand knowledge about it and better yet, link it with the strategic management of processes as a trend towards quality, thus promoting the continuous improvement of institutions. This article presents a bibliographic review of 50 sources of information referring to four major main themes; General administration, strategic management, educational management and quality, developed through a systematic search and registration process by category to delve into the essence of each work. It was found that the theories formulated on strategic management postulate that the effectiveness of management is based on the efficiency of management, it is directly related to the leadership, communication, motivation and decision-making capabilities that the person in charge has to execute the tasks. Phases of the administrative process aimed at achieving institutional objectives. Through the contribution of these great theories, narrowing and linking the elements that compose them, we can say that the implementation of strategic management is fundamental in the educational institution since it provides structure and direction to educational management, thus potentiating its benefits.

Keywords: Educational management, strategic management process, private education, Quality

1. Introducción

En el entorno global que vivimos hoy en día es innegable que el papel la Administración juega es crucial para alcanzar cada vez, más y mejores

resultados tanto en los entornos económico, político, social, cultural, educativo o tecnológico, entre otros; así como para marcar claras ventajas competitivas respecto del resto de organizaciones

Como citar: Vilatoro A.L. (2024) El proceso de gestión estratégica en la educación privada: una tendencia hacia la calidad

Revista Tribuna Pedagógica, (2)2, [Nueva época] 45-60

Recibido: 5 de octubre de 2024. Aceptado: 24 de noviembre de 2024

de similares productos o servicios a la nuestra. La institución educativa privada tiene una importante tarea a desarrollar a nivel de gestión, que diversos autores conciben al día de hoy debe formularse de manera estratégica y con objetivos encaminados a la calidad, calidad total y a alcanzar la excelencia.

El siguiente trabajo de investigación tiene como principal objetivo enmarcar el contexto teórico que rodea a la gestión educativa con un enfoque estratégico orientado hacia la calidad, partiendo de las grandes teorías generales y así conducir de manera deductiva al tema central para ofrecer al lector de esta obra, un proceso de gestión óptimo con las principales técnicas y herramientas para ser desarrollado, así como los principios que deben ser la base para conducir su formulación y los elementos que deben integrar cada etapa.

La gestión educativa estratégica determina en gran medida el éxito y progreso del proceso enseñanza-aprendizaje, el objetivo final de toda gestión en este ámbito será el de que el alumno a través de cada una de las decisiones tomadas durante el proceso de análisis, formulación, aplicación y control de las estrategias será que el alumno consiga apropiarse de los conocimientos y experiencias necesarias para su desarrollo integral. Esta investigación aportará una herramienta para profundizar en el proceso de la gestión educativa estratégica en su fin último, la calidad.

Si bien la gestión educativa en su enfoque estratégico orientada a la calidad es esencial, no está exenta de desafíos. La falta de recursos, la resistencia al cambio, la burocracia, la competencia de mercado y otros obstáculos pueden dificultar su implementación efectiva. Sin embargo, quienes afrontan estos retos como oportunidades y a partir de ellas crear las estrategias que se adapten a su contexto le permitirá superar estos obstáculos para avanzar hacia

2. Metodología

El proceso metodológico llevado a cabo para esta investigación documental partió de la búsqueda de material literario científico con relación a los temas de Administración General, Gestión Estratégica, Gestión Educativa y Calidad mediante las plataformas de Elicit, Consensus, Google académico y que al mismo tiempo fueron las palabras clave de la búsqueda.

Se consideran los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> Investigación científica pudiendo ser obra literaria o artículo de publicación. Título que contenga palabra clave o combinación de ellas. Títulos relacionados a la educación tanto pública como privada. Títulos que contengan DOI Tema relevante y que aporte nuevas perspectivas a la investigación. En caso de repetición de títulos el criterio de elección sería por la investigación que aporte mayor relación al tema de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación no científica, no revisada, no autorizada. Título que se dirija específicamente a la educación. Títulos que no contengan DOI Título y contenido repetitivo en obras similares.

Se realiza una revisión pormenorizada del contenido de la literatura encontrada para destacar los elementos más relevantes de cada una y así realizar su análisis encontrando la relación con el tema de investigación para enriquecer el aporte de los resultados y las conclusiones. El registro de los títulos se lleva a cabo de manera sistemática y se muestra en el documento mediante tablas de contenido que relacionan el autor, el título y la aportación a la investigación para posteriormente ofrecer al lector el análisis de la literatura llevado a cabo.

Revisión de la literatura El siguiente apartado muestra mediante tablas los resultados de la búsqueda sistemática y el análisis de las obras literarias por categoría proporcionando autores, el título de la obra, la aportación a la investigación y la referencia, para posteriormente analizar más a profundidad las obras más relevantes.

Tabla 2. Administración General

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
1	Henry Fayol	"Administración industrial y general"	Esta publicación aporta los elementos, principios y técnicas del proceso administrativo, así como las características y principios de la administración general.
2	Frederick W. Taylor	"Shop management"	La teoría de la administración científica fue la primera escuela del pensamiento administrativo y postula las premisas fundamentales de la división del trabajo, aunque al ser la primera teoría carece de aspectos relevantes y fue muy criticada, es el primer acercamiento a la disciplina.
3	Idalberto Chiavenato	"Introducción a la teoría general de la administración"	Aporta ampliación del proceso administrativo abordado por diversos autores, presenta también un recopilado de las teorías o escuela de administración a lo largo de la historia.
4	Agustín Reyes Ponce	"Administración moderna"	Administración moderna presenta una visión ampliada del proceso administrativo en la que podemos estudiar los elementos que la integran, así como los principios de la función administrativa. Muestra también las técnicas cuantitativas y cualitativas de cada etapa del proceso administrativo.
5	Peter Drucker	"La práctica del Management"	Esta obra presenta una visión de la administración más enfocada a la dirección o gerencia de las organizaciones, lo que en la práctica conocemos como Gestión.
6	Peter Senge	"La quinta disciplina"	La quinta disciplina es un libro que aborda las complejidades del pensamiento sistémico en las organizaciones, propone las leyes de la quinta disciplina aplicables a la empresa inteligente.

Fayol, H (1949) considerado el padre de la administración clásica es quien formula las generalidades de la teoría administrativa como hoy en día la conocemos, propone en su obra "Administración industrial y general" los principios generales y las características de la administración que siguen siendo aplicados en la teoría y en la práctica empresarial.

El estudio realizado por este ingeniero civil en 1916 concluye en la proposición de los elementos de la administración: "previsión, organización, mando, coordinación y control".

Estos elementos de la administración constituían una serie de pasos cuya implementación eficiente ayudaría a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Además, distingue 5 funciones en las que la empresa debe enfocar sus actividades, funciones comerciales, financieras, contabilidad, seguridad, de producción y administrativas.

A estas funciones las conocemos hoy en día como áreas funcionales de la empresa. Finalmente, su obra también presenta los 14 principios de la administración fundamentales para práctica administrativa, "división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, la subordinación del interés personal al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal".

Taylor, F (1916) fue un destacado ingeniero y teórico de la administración, que se publicó por primera vez en 1903 su obra denominada "Shop

management" o administración de talleres. El libro es una parte importante de la obra de Taylor sobre la administración científica y aborda específicamente la gestión de talleres de producción ya que se desarrolla en los tiempos de la revolución industrial. "Shop Management" es uno de los textos fundacionales de la administración científica, un enfoque de gestión que busca aplicar métodos científicos para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.

Taylor argumenta que se pueden lograr ganancias significativas en la productividad mediante el estudio y la optimización de los procesos de trabajo y la división del trabajo.

Desarrolló el estudio de tiempos y movimientos con el cual aboga por la medición y el análisis precisos de los tiempos y los movimientos requeridos para realizar una tarea mediante la proposición de la división de esta en elementos simples y el desarrollo de métodos de trabajo eficientes. El libro destaca la importancia de establecer estándares claros y alcanzables para el desempeño laboral, estos estándares deben basarse en la observación y el análisis de los trabajadores más eficientes. Este autor introduce el concepto de un sistema de incentivos basado en la tarifa diferencial, que recompensa a los trabajadores que superan los estándares y penaliza a aquellos que no los alcanzan, su objetivo es motivar a los empleados a mejorar su desempeño. La obra de Taylor ha sido objeto de críticas a lo largo de los años por sus métodos que a menudo se perciben como excesivamente mecanicistas y orientados a la eficiencia, a veces en detrimento de la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. La falta de enfoque en aspectos como la calidad del trabajo y la creatividad también ha sido un punto de controversia. Esta obra es un libro fundamental en la historia de la administración y la organización del trabajo.

Aunque su enfoque en la eficiencia y la aplicación de métodos científicos ha sido influyente, también ha sido objeto de críticas por su falta de consideración de aspectos humanos y sociales en el entorno laboral; es un testimonio importante

de la evolución de la teoría de la gestión y sigue siendo relevante para comprender la historia de la administración moderna.

Chiavenato, I. (1996) "Introducción a la teoría general de la administración" es una obra literaria a profundidad las concepciones de la administración por diversos autores, así como la evolución histórica de la teoría a lo largo del tiempo, desde el surgimiento de la teoría científica en 1903 hasta 1996 cuando se presentaban las teorías de calidad más modernas. La evolución histórica destaca las carencias de las teorías ya planteadas lo que permite contrastarlas y analizarlas. Cada planteamiento atiende a las necesidades de la etapa en la que fueron desarrolladas, es decir, la teoría Científica desarrollada después de la revolución industrial atiende a la necesidad de división del trabajo en las grandes fábricas que operaban sin procesos bien definidos promoviendo pérdidas de tiempo, materiales y dinero. Posterior a la teoría científica surge la teoría clásica que postula Henry Fayol y que además de la importancia de administrar el trabajo dividiéndolo atiende a la importancia que requiere la estructura destacando y señalando la importancia que tienen las etapas del proceso administrativo en el desempeño de las "funciones comerciales, contables, financieras y de seguridad". Por otro lado, "la teoría de las Relaciones Humanas" surge a la par de las ciencias sociales, y denota la trascendencia del homo economicus al homo social, señalando que el ser humano al formar parte de un ente social necesita crear relaciones sanas y recibir por parte de sus directivos la motivación necesaria para la satisfacción en el trabajo pues existen otros aspectos que atender además de el de remunerar el trabajo para que contribuyan al alcance de los objetivos. Además de darnos un recorrido por la evolución histórica de las teorías administrativas, el libro nos presenta a lo largo de varios capítulos los elementos, los principios y las técnicas cualitativas y cuantitativas para cada etapa de proceso administrativo; los elementos componen las partes de las cuales se integra la actividad de cada fase, cuando hablamos de Planeación estas son: valores, misión, visión,

objetivos, políticas, estrategias, programas, procesos y presupuestos. Para la etapa consecuente que es la de Organización, los elementos son los siguientes: División del trabajo y coordinación. Para la etapa de Dirección los elementos son: Toma de decisiones, comunicación, liderazgo y motivación; y para la etapa de Control son: establecimiento de estándares, medición y detección de desviaciones, corrección, retroalimentación. Todos los elementos anteriores constituyen la actividad a realizar por parte de la dirección de la empresa generalmente ocupada por los gerentes generales. Para llevar a cabo estos elementos también existen técnicas cualitativas y cuantitativas de las que echar mano para materializarlas, el análisis ambiental, análisis FODA, los manuales, organigramas, reglamentos, equipos de calidad, lluvias de ideas, sistemas de información, reportes y formas, programas, investigación de operaciones por mencionar algunas; y para finalizar también nos habla de los principios que norman a cada etapa y les brindan una guía para su formulación y ejecución.

Reyes, A (1994) en su obra "Administración moderna" es una obra muy similar a la de introducción a la teoría general de la administración por Chiavenato, muestra una recopilación de las diferentes aportaciones a la teoría y la ampliación a los conceptos del proceso administrativo, tanto en elementos como en técnicas y principios.

"La práctica del management" es una obra literaria en la que Drucker, P. (1954) plasma la importancia que la gerencia y la dirección de una empresa tienen en el proceso de toma de decisiones encaminadas hacia alcanzar los objetivos de la empresa en un entorno lleno de desafíos sociales, económicos, mercadológicos, tecnológicos y políticos.

Desarrollada en 1954 y es una de las principales obras que colocan a Peter Drucker como el padre de la gestión moderna, abarcando 6 secciones que divide en 29 capítulos en los que se habla de la naturaleza de la gerencia, la dirección de un negocio, la dirección de los gerentes, la estructura de la gerencia y la dirección del trabajador y del trabajo. Peter define que "la gerencia

cia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas” (pág. 40)

Drucker enfatiza la importancia de considerar la gestión como una disciplina académica y una práctica que se puede aprender y mejorar. Argumenta que el management no es solo una habilidad innata, sino que se puede enseñar y perfeccionar. Drucker sostiene que el propósito principal de cualquier organización debe ser crear valor para sus clientes. Señala que la satisfacción de los clientes es fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa ya que en un entorno cambiante quien no evoluciona se vuelve obsoleto.

El autor destaca la necesidad de una planificación efectiva en la gestión, insiste en que las empresas deben establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para alcanzarlos, también promueve la idea de la descentralización en la gestión.

Sugiere que las organizaciones deben dar a los empleados la autoridad y la responsabilidad necesarias para tomar decisiones, lo que fomenta la innovación y la eficiencia, tendencia que a la fecha ha tomado mayor auge y enfatiza que los empleados son un activo valioso y que su motivación y compromiso son esenciales para el éxito de la organización. Drucker aboga por la gestión basada en resultados y el empoderamiento de los empleados.

Es Drucker quien introduce el concepto de "management por objetivos" (MBO), que implica establecer metas claras y medibles para los empleados y evaluar su desempeño en función de estos objetivos como técnica de gestión más puntual.

A lo largo del libro, también se aborda la importancia de la ética en los negocios y cómo las organizaciones deben actuar de manera responsable y ética en sus operaciones. "La Práctica del Management" es un libro influyente que ha ayudado a dar forma a la teoría y la práctica de la gestión empresarial. Ofrece una visión sólida de los principios fundamentales que deben guiar la gestión efectiva en cualquier organización.

Tabla 3. Gestión estratégica

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
1	Sun Tzu	"El arte de la guerra"	El arte de la guerra es una obra literaria que se desarrolló en los años 500 a.C. como un manual de guerra y antiguo tratado militar escrito por Sun Tzu. Sus enseñanzas se han aplicado a una variedad de campos incluyendo los negocios y la gestión. Es el libro de estrategia más grande de la historia y sigue siendo de aplicación actual.
2	Michael Porter	"Estrategia competitiva"	Michael Porter propone las teorías de las fuerzas competitivas, las estrategias genéricas y cadenas de valor y gestión estratégica. Considerado el padre de la gestión estratégica.
3	Juan Manuel Manes	"Gestión estratégica para instituciones educativas"	Aporta un antecedente de esta investigación pues está encaminada a formular una guía teórica para la formulación de estrategias de gerenciamento de instituciones educativas, temas que en su época eran muy poco abordadas.
4	Rogelio Adilson Lana	"La administración estratégica como herramienta de gestión"	Aporta una visión conceptual de elementos imprescindibles en la gestión estratégica como análisis ambiental, desarrollo de estrategias y estudios de los puntos fuertes y débiles de la institución para desarrollar ventajas competitivas.
5	José Betancourt	"Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma"	Aborda a la gestión estratégica desde una perspectiva de cambio, exponiendo los retos financieros, tecnológicos y de ingeniería.
6	Alfredo C. Luna González	"Administración estratégica"	Aporta el acercamiento más actual y completo de la administración estratégica en todas sus fases y elementos.
7	Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones	"Administración estratégica: un enfoque integral"	Centra su importancia en la generación de estrategia efectiva de aplicación para las instituciones, aborda el proceso y varias técnicas y tendencias de estrategia actuales.
8	Tom Peters, Robert Waterman	"En busca de la excelencia"	En busca de la excelencia aporta a esta investigación las 10 características de las empresas excelentes que fueron resultado de años de investigación y consultoría a grandes empresas mundiales por parte de Peters y Waterman.
9	Robert Waterman	"Como mantener la excelencia"	Es la continuación de su influyente obra anterior, "En Busca de la Excelencia". El libro ofrece una visión detallada de cómo las empresas pueden mantener y mejorar su excelencia a lo largo del tiempo, en lugar de simplemente alcanzarla momentáneamente. La obra se basa en la idea de que la excelencia empresarial no es un objetivo estático, sino un proceso continuo de mejora y adaptación. Peters y Waterman argumentan que las compañías exitosas son aquellas que pueden mantener altos niveles de desempeño a largo plazo, incluso en un entorno empresarial en constante cambio.
10	Manuel Cameiro Caneda	"Dirección estratégica innovadora"	"Dirección Estratégica Innovadora" es una obra que busca proporcionar a los líderes y gerentes empresariales una nueva perspectiva sobre cómo abordar la gestión estratégica en un mundo cada vez más competitivo y cambiante. La combinación de estrategia tradicional con un enfoque en la innovación puede ayudar a las empresas a mantenerse relevantes y a prosperar en un entorno empresarial dinámico. El libro se convierte en una valiosa lectura para aquellos interesados en llevar a cabo transformaciones estratégicas que incorporen la innovación como parte central de su visión y misión corporativas.
11	Jorge Elicer Prieto Herrera	"Gestión estratégica organizacional"	Es un libro que recopila las mega tendencias más actuales de la gestión organizacional como empowemnet, benchmarking, downsizing, coaching, mentoring, entre otras.
12	Ileana Díaz Fernández	"Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la ventaja competitiva: ¿contraposición o conciliación?"	Aborda y ejemplifica la visión de Porter de crear ventaja competitiva como base de la gestión estratégica y el enfoque de la teoría basada en los recursos, ofrece una comparación para crear una propia concepción de si trabajan en contraposición o en conciliación.
13	Enrigo Rafael Contreras Sierra.	"El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica"	Aborda el tema de la estrategia definiendo el concepto según varios autores para después relacionarla con la administración, resultado de la planeación a largo plazo enfocándola a la competitividad y al posicionamiento.

Sun Tzu (500 a.C.) "El arte de la guerra" representa el primer libro escrito sobre estrategia, y aunque su principal objetivo era el obtener la victoria en la guerra hacia los años 500 antes de cristo, sigue siendo de aplicación en varios campos, sin duda en el mundo empresarial y de la gestión en la actualidad. Es considerado el libro de estrategia más grande de la historia.

Sun Tzu enfatiza la importancia de la planificación estratégica antes de emprender cualquier acción, argumenta que una estrategia bien concebida es crucial para el éxito en la guerra y en cualquier otra actividad, conocer tanto a tu enemigo como a ti mismo es fundamental, aboga por la obtención de información precisa y la realización de un espionaje efectivo para compren-

der a tu oponente y sus debilidades, destaca la necesidad de adaptar tu estrategia a las circunstancias cambiantes el ser flexible y ajustar tu enfoque a medida que evoluciona la situación es esencial, subraya la importancia de utilizar tus recursos de manera eficiente. Evitar el despilfarro y centrarse en puntos críticos son aspectos clave de su filosofía. La guerra psicológica es uno de los elementos más importantes en la estrategia de Sun Tzu, sugiere vencer al contrincante mediante el uso de engaños, trampas y desinformación para confundir al enemigo y crear ventajas estratégicas. El autor considera que mantener la moral alta en tus propias filas y debilitar la moral del enemigo es esencial. La disciplina y la motivación de las tropas son factores determinantes en la victoria, también aboga por evitar el conflicto directo siempre que sea posible pues la victoria más sabia es aquella que se logra sin luchar, menciona también que la rapidez y la capacidad de sorprender al enemigo son elementos cruciales en la estrategia de Sun Tzu, argumenta que la velocidad puede proporcionar ventajas significativas en el campo de batalla, es un tratado sobre estrategia que va más allá de la guerra y se aplica a la toma de decisiones estratégicas en diversos campos, destaca la importancia de la planificación, la adaptación, la economía de recursos y la comprensión tanto del enemigo como de uno mismo.

”Estrategia Competitiva” es un libro escrito por Porter, M (1980) un renombrado académico y experto en estrategia empresarial. La obra se publicó por primera vez en 1980 y ha tenido una influencia duradera en la teoría y práctica de la gestión empresarial. Porter propone su teoría el concepto de las ”cinco fuerzas competitivas” que influyen en la rentabilidad de una industria, estas fuerzas incluyen entre otras “el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre las empresas existentes” para que al analizar estas fuerzas ayuda a una empresa a comprender su entorno competitivo y además a formular la mejor planeación estratégica para ella. En capítulos más avanzados Porter, M

(1980) presenta tres “estrategias genéricas” que una empresa puede seguir para lograr una ventaja competitiva: “liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. Estas estrategias se pueden combinar de diversas formas, pero es fundamental elegir una para destacar en el mercado, menciona la importancia de buscar una ventaja competitiva sostenible, no basta con ser eficiente o diferenciarse; una empresa debe mantener su ventaja a lo largo del tiempo, esto se logra a través de la innovación constante y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

Porter presenta el concepto de la ”cadena de valor”, que descompone las actividades de una empresa en categorías clave, desde la producción hasta la distribución y el marketing, comprender cómo cada actividad agrega valor o costos es esencial para mejorar la eficiencia y la diferenciación. El libro reconoce la creciente importancia de la competencia global y cómo las empresas deben pensar en términos de ventajas competitivas a nivel mundial, defiende la necesidad de una gestión estratégica sólida en las organizaciones, argumenta que la estrategia no es solo una tarea para los altos directivos, sino que debe ser parte de la cultura empresarial y estar en la mente de todos los empleados. Una estrategia eficaz implica elegir un posicionamiento claro y específico en el mercado la empresa debe decidir si busca ser el líder en costos, ofrecer productos o servicios diferenciados o centrarse en un nicho de mercado.

Manes, J (2014) en su libro “Gestión estratégica para instituciones educativas” podría mencionarse como un antecedente a esta investigación pues hace profundo énfasis en el pensamiento administrativo como el factor limitante en ese tiempo para alcanzar mejores resultados educativos puesto que la institución educativa no estaba vinculada y relacionada con el entorno empresarial. Manes aborda su obra como una guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Dentro de su contenido aborda una recopilación de teorías administrativas y las vincula con la gestión educativa, habla del proceso administrativo como herramienta para la gestión y

describe técnicas para la generación de estrategias tales como las fuerzas competitivas de Porter, el análisis ambiental, análisis FODA, mercadotecnia, liderazgo y empowerment, tendencias que tiempos atrás eran consideradas prohibidas para la educación. Precisa que es fundamental el preparar a los cuerpos directivos que muchas veces se enfrentan en la situación de eficientar los recursos que son escasos en las instituciones educativas, hablemos de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros pues es la premisa fundamental de la administración. Un libro sumamente interesante que en su época brindo herramientas prácticas, sencillas y valiosas a quienes se encargan de dirigir las actividades de las instituciones educativas.

Explora la importancia de la gestión estratégica en las empresas y presenta las cinco etapas clave del proceso. La obra aborda diferentes aspectos de la gestión estratégica, incluyendo la definición del entorno interno y externo de una empresa, la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización, y la formulación de estrategias efectivas. Cuando hablamos del análisis ambiente de los entornos interno y externo de una empresa y se explica cómo el análisis de estos factores puede impactar, le estamos proporcionando al director encargado de tomar decisiones información valiosa para la formulación de estrategias efectivas. Se aborda la importancia de identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, y se presentan diferentes enfoques para realizar este análisis. Además, se presenta las cinco etapas clave del proceso de gestión estratégica, que constituyen los elementos de la planeación, y estos son: “la definición de la misión y visión de la empresa, el análisis del entorno interno y externo, la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización, la formulación de estrategias efectivas y la implementación y evaluación de estas estrategias”.

El libro “Administración estratégica” escrito por Luna, A (2014) recopila las principales teorías de los estudiosos más reconocidos de la gestión estratégica, dividido en 16 capítulos que van desde

el diagnóstico estratégico de la empresa que consta de un análisis ambiental interno y externo, pasando por el análisis estratégico, la generación de estrategias, la influencia del liderazgo en la gestión estratégica, hasta los temas relacionados con el control estratégico de la gestión. Aborda de manera profunda cada sección proporcionando al lector un amplio contexto de aplicación en la empresa pública y privada. El libro “Administración Estratégica” de Charles W. Hill y Gareth R. Jones (2009) es una guía completa para entender el proceso de planeación estratégica y cómo implementar estrategias efectivas en cualquier tipo de organización. Presenta un modelo de proceso de planeación estratégica que incluye “La evaluación del entorno externo e interno, la formulación de estrategias, la implementación y el control”.

El libro también aborda temas como la ventaja competitiva, la diversificación, la internacionalización y la ética en la administración estratégica. Además, incluye casos de estudio de empresas reales que ilustran los conceptos y herramientas presentados en el libro. En general, “Administración Estratégica” es una lectura esencial para cualquier persona interesada en la planeación estratégica y la gestión empresarial. Los autores presentan los conceptos de manera clara y concisa, y proporcionan herramientas prácticas para aplicarlos en la vida real. El libro comienza con una introducción al proceso de administración estratégica, que incluye la evaluación del entorno externo e interno, la formulación de estrategias, la implementación y el control, explica que la administración estratégica es el proceso de identificar los objetivos de una organización y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Un caso que se aborda en el libro es el de Dell Computer, que ilustra cómo una empresa puede lograr un desempeño superior y una ventaja competitiva a través de una estrategia efectiva.

Parte fundamental del buen desarrollo del proceso es comenzar con el análisis ambiental externo que incluye factores como la competencia, la tecnología, la economía y la política que es importante para identificar oportunidades y amenazas

que pueda afectar a la empresa. Luego, se dis-
cuten la evaluación del entorno interno, que in-
cluye factores como los recursos, las capacidades
y la cultura de la empresa que es importante para
identificar las fortalezas y debilidades de la em-
presa.

La formulación de estrategias, que implica la
identificación de objetivos y la selección de es-
trategias para alcanzarlos y finalmente a imple-
mentación implica la asignación de recursos y la
ejecución de las estrategias, mientras que el con-
trol implica la medición del desempeño y la re-
visión y ajuste de las estrategias según sea nece-
sario.

Tabla 3. Gestión educativa

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
1	David Mora	"Objeto e importancia de la gestión educativa"	Profundiza en dos elementos del estudio de la gestión educativa que permiten entender su contenido y fundamentos, el objeto y la importancia de su estudio y puesta en práctica.
2	Pilar Pozner	"Gestión educativa estratégica"	Es un documento que borda a la gestión educativa como una perspectiva del pasado aun presente en la gestión educativa para después proponer la gestión educativa estratégica como el futuro. Habla de los componentes de la gestión educativa estratégica y el desempeño de los gestores educativos como clave de gestión estratégica.
3	Hilda Flores	"Gestión educativa, una disciplina con características propias"	Determina características particulares de la gestión educativa y propone en sus conclusiones 4 de ellas que la hacen una disciplina con características propias.
4	Isaias Álvarez García, Carlos Topete, Ana María Abundes Pérez	"El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión"	Aporta un punto de vista sobre la transición de la administración educativa tradicional a la gestión educativa educativa.
5	M. Loris Chacón	"Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad"	Aporta una visión integradora del proceso de gestión estratégica al abordar a la complejidad factor de tendencia actual para el desarrollo efectivo de las actividades educativas en el que es pertinente el trabajo en equipo, multidisciplinar y que atiende a la satisfacción de las necesidades de todos los interesados.
6	Yeni Émilia Quintana Torres	"Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano"	Una visión general de la relación entre gestión escolar y la calidad educativa, así como recomendaciones para mejorar la educación en Colombia.
7	Pilar Pozner	"La gestión escolar"	Aporta una guía para la gestión escolar con varias lecturas de análisis para el docente y autoridades educativas.

Tabla 3. Gestión educativa

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
8	Rocana Claudia Malpaso Morales, Gloria Lapa Huaman	"Gestión educativa estratégica de calidad en una institución educativa pública de Ancash."	Plantea un proceso predominante de gestión estratégica que aporte transformación a la gestión actual a partir del liderazgo pedagógico.
9	Adrián Cejas	"Gestión educativa"	Ofrece información concreta referente al proceso de gestión en una institución educativa y los instrumentos posibles a realizar para cada etapa.
10	María Teresa Farfán Cabrera, Iván Arturo Reyes Adán	"Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual"	Aborda de manera conceptual a la gestión educativa estratégica en sus diferentes niveles, así como las características y su relevancia como nueva tendencia en la educación. Discute acerca de las reformas educativas que se dieron en 2001 hasta esa fecha.
11	Otoniel Alvarado Oyarce	"Gestión educativa: Enfoques y procesos"	Es una obra que explora los conceptos fundamentales de la gestión educativa, ofreciendo una visión integral de cómo se administran las instituciones educativas y se toman decisiones relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje. El autor Alvarado, O aborda cuestiones importantes en el contexto de la educación y presenta diversas perspectivas sobre la gestión en este campo. El libro se adentra en varios aspectos clave de la gestión educativa, incluyendo: Teorías de la Gestión Educativa, procesos de gestión, cambio y mejora continua, desafíos actuales, y estudios de caso. En resumen, "Gestión Educativa: Enfoques y Procesos" es una obra valiosa para educadores, directores de instituciones educativas, estudiantes y cualquier persona interesada en el ámbito de la gestión educativa. Proporciona una base sólida para comprender los enfoques y procesos de gestión en el contexto de la educación y aborda temas importantes relacionados con la toma de decisiones en este campo en constante evolución. El libro ofrece una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan las instituciones educativas y cómo abordarlos de manera efectiva.

Tabla 3. Gestión educativa

12	José Luis Rodríguez López, Aleisa Rita Vasquez Tomás, José Gálvez Chahuara Andúes, Judith Soledad Yangali Vicente	"La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes y gestores de la universidad."	Constituye una investigación científica aplicada a docentes de la universidad privada Sergio Bernaldes referente a la relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión educativa como factor determinante en la resolución de problemas y liderazgo.
13	Evangelina Villareal Ramos	"La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas"	Este artículo corto aporta conceptos de valor con definiciones claras redactadas por la autora y con una perspectiva educativa transformacional.
14	José Margarito Rivera Badillo	"La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala."	Aporta una investigación sobre los temas de gestión, dirección y liderazgo escolar, que se requieren para una gestión eficiente en los planteles escolares con la finalidad de reconocer cuáles son aquellas características que los directivos si aplican en sus instituciones educativas.
16	Ernesto Schiefelbein	"Elementos para reflexionar sobre la calidad de la educación en América Latina"	Realiza un análisis a partir de la necesidad de los países latinoamericanos de mejorar la calidad educativa y formula 5 cuestionamientos encaminados a conocer en qué medida los países están preocupados por la calidad educativa, si toman decisiones utilizando los conocimientos pertinentes y si disponen los países de mecanismos para aplicar políticas eficientes.
18	Antonio Bolívar	"Liderazgo para el aprendizaje: Organización y gestión educativa"	Bolívar aporta su visión y perspectiva de como la capacidad del liderazgo contribuye para que los centros educativos alcancen mejores niveles educativos, entendiendo al liderazgo como la capacidad para influenciar a las personas. Si ese liderazgo se encamina a la mejora educativa y pedagógica tiene en un porcentaje alto, asegurado el logro de sus objetivos.
17	María Vidal Ledo, Francisco Durán García, Najra Pujal Victoria	"Gestión educativa"	Una investigación literaria de la gestión educativa diferenciandola de la gestión escolar o gestión educativa para alcanzar una perspectiva de gestión estratégica. Aborda varias investigaciones nacionales a los temas para por último concluir en un proceso de gestión estratégica.

Tabla 3. Gestión educativa

18	Blanca Patricia Contreras Moreno	"Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis"	esta autora aborda al liderazgo y gestión educativa para alcanzar la eficiencia escolar mencionando las aportaciones de diversos autores.
19	Abel Pérez Ruiz	"Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano"	Este autor presenta una importante comparación entre diversos autores principales en la gestión educativa, dividiéndolos en los enfoques de su perspectiva sobre la descentralización de la institución educativa así como los mecanismos que implementan para su funcionamiento ya que estos enfoques, similares y contrapuestos, dado que las características de las instituciones educativas son heterogéneas llevan a que el estudio de la gestión escolar este aun inconclusa y con mucho estudio por realizar.

Mora, D (2009) enfatiza en su publicación "Objeto e importancia de la gestión educativa" aquellas características que hacen diferenciar a la gestión educativa de la administración educativa, mencionando que la primera juega un papel meramente académico en cuyo proceso intervienen diversos factores para lograr alcanzar los objetivos educativos tales como el formular la estrategia de los elementos didácticos y pedagógicos para el proceso enseñanza aprendizaje; la gestión de profesionalización de los docentes, los procesos administrativos y directivos. A diferencia de la administración educativa que se enfoca en hacer el mejor empleo de los recursos ya sean estos humanos, financieros, materiales o tecnológicos (hardware y software).

Pozner, P (2000) "Gestión Educativa Estratégica" es un documento que ofrece una visión completa y detallada sobre la gestión educativa y cómo esta contribuye al mejoramiento de los resultados educativos. El documento se enfoca en "la importancia de la reestructuración educativa, las culturas de colaboración, la centralidad de lo pedagógico, el trabajo en equipo y la apertura a la

innovación como componentes clave de la gestión educativa estratégica”. Haciendo especial énfasis en las diferencias que existen entre la gestión educativa y la escolar.

Se destaca la necesidad de una profunda transformación de la forma de trabajo en educación para situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los “objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales”.

El documento también presenta las “competencias necesarias para la profesionalización de la gestión educativa, como analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, concertar y asociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y reenfocar”.

Cada una de estas competencias se explica detalladamente y se ofrecen ejemplos de cómo aplicarlas en el ámbito educativo. La investigación ofrece herramientas y estrategias para abordar los procesos de cambio e innovación en el ámbito educativo. Se destaca la importancia de la investigación sistemática de las condiciones particulares de las realidades en que se trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción.

Hilda Flores (Flores, H. 2021) desarrolla su artículo “Gestión educativa, una disciplina con características propias” mediante un estudio de revisión literaria habla profundamente de la evolución que antecede a la gestión educativa, partiendo de que la teoría fundamental de ella es la Teoría administrativa. Nos dice que “la gestión educativa recoge de esta teoría sus bases y fundamentos sin embargo requiere de la realización de investigaciones educativas que le permitan afianzar sus características como propias y particulares.

Estas características responden a un cambio de época y de paradigmas educativos y administrativos de las organizaciones educativas.” (Flores, H, 2021) En su investigación concluye entonces en la determinación de 4 características de la gestión educativa, que se resumen en los siguientes conceptos: Visión de un enfoque sistémico,

mejora continua, participación democrática de los personajes involucrados en el proceso y el liderazgo ejercido.

Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011) Nos hablan sobre “El concepto emergente de gestión educativa estratégica y los desafíos para la formación en gestión” se discute cómo la administración escolar tradicional está evolucionando hacia una gestión más estratégica y cómo esto ha sido implementado en otros países con éxito.

Además, se presentan experiencias y políticas nacionales y estatales que han logrado mejorar la gestión educativa en México. Su investigación ofrece una visión general de la gestión educativa desde su enfoque estratégico y su importancia en la mejora de la calidad de la educación.

Chacón, M. (2014) el artículo presenta una reflexión teórica sobre “La gestión educativa y la necesidad de adoptar un paradigma emergente de la complejidad para gestionar las instituciones educativas de manera efectiva”. Desde el enfoque de la complejidad es importante la generación de una mirada sobre el hecho educativo de manera sistémica ya que la gestión educativa implica la coordinación de diversas partes interesadas, como estudiantes, docentes, padres, personal administrativo, instituciones educativas y organismos gubernamentales, para alcanzar los objetivos de la educación de manera eficaz.

El artículo también hace hincapié en la necesidad de desarrollar nuevas categorías conceptuales con una perspectiva más global, transdisciplinaria y sistémica. En general, el artículo propone una visión innovadora y compleja de la gestión educativa del siglo XXI, que supone un cambio de paradigma en la forma de pensar y gestionar las instituciones educativas.

Quintana, Y. (2018) el documento se enfoca en la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa en Colombia. Examina cómo la gestión escolar puede ser una herramienta efectiva para mejorar la calidad educativa en su país.

Además, el documento revisa el estado del arte y la literatura para caracterizar tres modelos de gestión escolar y un modelo de calidad educativa. Los hallazgos muestran que la calidad educativa no se puede homogenizar ni estandarizar debido a que es una herramienta que por su naturaleza estratégica debe adaptarse a las capacidades, posibilidades, recursos y condiciones de cada plantel o institución, y que sus objetivos serán tan diversos como necesidades tenga la institución.

En general, el documento proporciona una visión general de la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa en Colombia y ofrece recomendaciones para mejorar la educación en el país.

Pozner, P (2003) nos dice en su “Antología de gestión escolar” elaborada para la Secretaria de Educación Pública en México, que para mejorar la práctica de la función directiva en la educación “es necesario considerar los rasgos de profesionalización de quienes realizan dicha función, lo que implica un reconocimiento explícito de la figura del director y del supervisor como especialistas en gestión escolar y una estricta y constante preparación que les garantice desempeñar en forma eficiente sus funciones” .

En la sección “La Escuela y la Gestión Escolar” se abordan lecturas sobre la nueva visión de la escuela como unidad autónoma e institución centrada en el trabajo participativo, así como la importancia de la elaboración y desarrollo del proyecto escolar.

En la primera lectura, “La escuela como organización”, se presenta una visión general de la escuela como organización y se analizan los diferentes elementos que la componen.

En la segunda lectura, “La escuela como comunidad”, se aborda la importancia de la comunidad escolar en la gestión escolar y se presentan estrategias para fomentar la participación de la comunidad en la toma de decisiones.

En la tercera lectura, “El proyecto escolar”,

se presenta el proyecto escolar como una herramienta fundamental para la gestión escolar estratégica y se ofrecen estrategias para su elaboración y desarrollo.

En la cuarta lectura, “La gestión escolar estratégica”, se aborda la importancia de la gestión escolar estratégica en la mejora del desempeño escolar y se presentan estrategias para su implementación.

En la quinta lectura, “La evaluación institucional”, se aborda la importancia de la evaluación institucional en la gestión escolar y se presentan estrategias para su implementación. Finalmente, en la sexta lectura, “La gestión escolar y la calidad educativa”, se analiza la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa y se presentan estrategias para mejorar la calidad educativa a través de la gestión escolar.

Ofrece una visión completa y detallada de la gestión escolar estratégica y la importancia de la escuela como unidad autónoma e institución centrada en el trabajo participativo. Los autores presentan estrategias prácticas para la elaboración y desarrollo del proyecto escolar, la implementación de la gestión escolar estratégica, la evaluación institucional y la mejora de la calidad educativa a través de la gestión escolar.

Tabla 3. Calidad

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
1	Edward William Deming	“Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis”	Postula los 14 principios básicos de gestión para la mejora continua, lo que constituye la primera aportación referente a la Calidad.
2	María Constanza Cubillos Rodríguez, Diego Rozo Rodríguez	“El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad”	Recopila la evolución histórica de la tendencia hacia la calidad mediante sus principales exponentes y habla de la importancia del proceso de control de calidad, aseguramiento de la calidad, calidad total y mejoramiento para la competitividad.
3	Ricardo López Gumucio	“La calidad total en la empresa moderna”	Recopila a los principales autores a cerca de la calidad mediante su evolución histórica y plantea un enfoque orientado hacia la gestión actual.
4	Fernando Javier García Colina, Saul Crispín Juárez Hernández, Lorenzo Salgado García.	“Gestión escolar y calidad educativa”	Vincula la labor directiva que corresponde la labor académica con la nueva tendencia enfocada hacia la calidad, desmenuzando y criticando los sistemas educativos apocados y tradicionales.
5	Eloy Omar Siñani	“La gestión administrativa como incidencia en la calidad educativa de la unidad educativa 20 de Octubre”	Investigación llevada a cabo en Bolivia acerca de la relación de la calidad educativa con la formación de los estudiantes de la Unidad Educativa 20 de Octubre en donde se concluye que el liderazgo ejercido en la institución está directamente relacionado con los resultados, en este caso, apatia y rechazo a la calidad.

Tabla 3.1 Calidad

Núm.	Autores	Título	Principales aportes a la investigación
6	Jorge Capella Riera	"Gestión de Calidad en la institución educativa"	Capella nos dice en su obra que una institución educativa puede mejorar su calidad educativa avanzando como organización de acuerdo con sus objetivos de proyecto pedagógico y su compromiso con la sociedad y su cultura mediante la creación de un ambiente de aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas ideas y conocimientos pues una organización que está en constante aprendizaje es capaz de modificar, crear y transferir conocimientos pero es preciso entonces adaptarse a nuevas tendencias.
7	Brigido Rosa Camón	"Administración de la calidad en los servicios educativos"	Usa la teoría administrativa como fundamento de la gestión, no sin antes establecer las características del servicio educativo, los enfoques de la calidad y los mapas de proceso como herramienta de gestión.
8	J Wilson	"Como valorar la calidad de la enseñanza"	Aborda el tema de la calidad en la enseñanza y muestra los criterios que todos los actores del proceso deben conocer para poder medir la que, al parecer resulta aun un poco confuso. A través de investigaciones anteriores hace un análisis del significado de calidad en la educación.
9	Pablo López Alfaro	"El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad"	Estudio realizado por Alfaro, L. muestra los resultados de una investigación a 870 profesores de instituciones educativas en Chile en donde se valoraron aspectos como Liderazgo, planeación estratégica, recursos, satisfacción, resultados y calidad educativa mediante el diseño de una encuesta estructurada. Aporta evidencia de la vinculación directa de la gestión con el liderazgo ejercido en la institución educativa.
10	Contreras	"El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica"	Contreras concluye en un proceso de formulación de estrategias un tanto básico sin mayor profundidad en herramientas, técnicas o elementos que pueden ayudar y deben contener todo plan estratégico.
11	Juan Casassus	"La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas"	Casassus aborda en su investigación varios enfoques de la gestión y los relaciona con la calidad total.
12	Jorge Hermida, Roberto Sierra, Eduardo Klastka.	"Administración y estrategia: teoría y práctica"	Documento literario que recoge información de la teoría administrativa y la gestión estratégica en 4 partes, la primera habla de la Administración general, la segunda muestra la evolución de la teoría administrativa comprendiendo el periodo de 1900 a 1970 entendiéndola como administración tradicional, la tercera parte habla de la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva comprendiendo un periodo de 1970 a 1990, mostrando la ruptura de la administración tradicional por el impacto de eventos negativos en las organizaciones y la necesidad de transformarla en estratégica como nueva tendencia, habla también del pensamiento estratégico, la ventaja competitiva, la globalización, alianzas estratégicas entre otras tendencias. Ejemplifica mediante casos reales.
13	Antonio Bolívar	"El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones"	Profundiza en temas de liderazgo y la transición que debe existir entre la burocracia y el liderazgo efectivo orientado a la gestión estratégica, el papel crítico que ejerce la dirección en la mejora de los resultados de aprendizaje es crear el ambiente adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso. Además, se menciona que la dirección escolar tiene la responsabilidad de garantizar mejores niveles educativos a sus alumnos y que esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor haga en su aula. Por lo tanto, el liderazgo educativo es un factor clave en la mejora de los resultados de aprendizaje en los centros educativos.

competencia interna y la falta de enfoque en el cliente; propone un enfoque cíclico de mejora continua, conocido como el "ciclo PDCA" que consiste en planear, hacer, controlar y actual. Este ciclo implica la planificación de un cambio, su implementación, la revisión de resultados y la toma de medidas para ajustar y mejorar; enfatiza la importancia del liderazgo efectivo y la participación de todos los empleados en la mejora de la calidad pues cree que la responsabilidad recae en la dirección de la empresa para liderar el cambio. También habla de que la toma de decisiones basada en datos es fundamental para la gestión de la calidad e insta a recopilar y analizar datos para comprender y mejorar los procesos para estandarizarlos y reducir la variabilidad y mejorar la consistencia y con ello la calidad.

Deming destaca la importancia de buscar mejores niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente como un objetivo central de cualquier organización. Da también un espacio a la formación y la educación continua de los empleados ya que son esenciales para desarrollar sus capacidades y mejorar la calidad de procesos y productos o servicios.

Cubillos, M. y Roza, D. (2009) "El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad." es un documento académico que aborda el tema de la calidad y su importancia para la competitividad empresarial. El artículo presenta un recorrido histórico por la evolución del concepto de calidad, desde sus orígenes en la antigüedad hasta su desarrollo en la Revolución Industrial y la Segunda Guerra Mundial. Se destaca la importancia de la calidad en la competitividad empresarial y se mencionan los principales exponentes y teorías de la gestión de calidad.

En la sección de la calidad en la actualidad, se aborda la importancia de la calidad en la era de la globalización y se presentan los principios y prácticas actuales de la gestión de calidad en las organizaciones. Se destaca la importancia de la gestión por procesos, el pensamiento sistémico, la organización horizontal y el trabajo en equipo.

Deming, E. (1984) "Out of the Crisis" es una obra publicada en 1986 y escrita por W. Edwards Deming, un influyente experto en calidad y gestión. El libro se centra en los principios de mejora de la calidad y la gestión que Deming desarrolló a lo largo de su carrera, promueve una filosofía de gestión basada en la calidad, la mejora continua y el enfoque en el cliente. Deming argumenta que la aplicación de estos principios puede ayudar a las organizaciones a superar las crisis y prosperar a largo plazo.

Menciona que la importancia de la calidad radica en que es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier organización, sostiene que la calidad no es un aspecto secundario, sino un factor fundamental en la gestión. Aboga por un enfoque de gestión basado en un sistema en lugar de una gestión reactiva de "apagar incendios" lo que implica la planificación a largo plazo, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua; señala la importancia de eliminar las barreras que obstaculizan la mejora de la calidad, como la cultura de la empresa, la

Además, se mencionan las normas internacionales de calidad, como la norma ISO 9001, y se presentan ejemplos concretos de empresas que han implementado con éxito sistemas de gestión de calidad. En la sección de perspectivas de la calidad en el futuro, se presentan las tendencias y desafíos actuales de la gestión de calidad, como la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Se destaca la importancia de la calidad como factor clave para la competitividad empresarial en la actualidad y en el futuro por varias razones: satisfacción del cliente, reducción de costos, mejora de la reputación, cumplimiento de las normas y regulaciones.

Según López, G. R. (2005) los términos "Calidad" y "Calidad Total" se utilizan en todas las actividades empresariales en la actualidad. Sin embargo, la Calidad Total implica una filosofía de trabajo y un camino hacia la excelencia, más allá de ser simplemente un concepto completo y evolucionado de otras acepciones más básicas de la palabra Calidad. En otras palabras, la Calidad Total es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. El documento menciona que la evolución histórica del concepto de calidad ha sido enriquecida por el aporte de diversos autores y estudiosos, entre ellos Jurán, Crosby, Deming, Ishikawa y otros, que han conseguido evolucionar el concepto mediante sus aportaciones y estudios. Philip B. Crosby creó el concepto de relación cliente-proveedor y el concepto del "Cero Defectos" a principios de los años sesenta, aportaciones que son componentes de las empresas como parte de su gestión. Opinaba que la clave para mejorar la calidad consistía en cambiar la mentalidad de la alta dirección. Si lo que ésta esperaba era imperfección y defectos, los tendría, ya que sus trabajadores impondrían expectativas similares a su trabajo. Por su parte Joseph M. Jurán siendo licenciado en derecho e ingeniero, enseñó la doctrina de la Gestión de la Calidad y contribuyó a que la gran potencia japonesa revolucione su forma de

pensar y su aptitud al uso de los productos y servicios que globalizan el mundo. Jurán también desarrolló la idea de que la calidad no es un accidente, sino que es el resultado de un esfuerzo planificado y sistemático. W. Edwards Deming fue un estadístico y consultor estadounidense que ayudó a Japón a recuperarse después de la Segunda Guerra Mundial, es conocido por su enfoque en la mejora continua y la eliminación de los desperdicios en los procesos de producción. También desarrolló el concepto de los "14 puntos de Deming" y el ciclo de calidad, que son una guía para la gestión de la calidad en una empresa

García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018) "Gestión escolar y calidad educativa" es un estudio que explora la relación que existe entre la gestión escolar y la calidad educativa en México. Los autores presentan una visión general de la situación actual de la educación en México y cómo la gestión escolar puede afectar la calidad de la educación.

Además, se discuten los pilares de la educación y cómo estos son fundamentales para una educación de calidad. En el artículo, los autores destacan la importancia de la gestión escolar en la calidad educativa. La gestión escolar es un proceso complejo que involucra el llevar a cabo las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la optimización de los recursos y la ejecución eficiente de las actividades de una institución educativa. Los autores argumentan que una buena gestión escolar puede mejorar la calidad de la educación al garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente, y que las actividades educativas se planifiquen y ejecuten de manera adecuada. Los autores argumentan que la gestión escolar debe estar orientada a promover los cuatro pilares de la educación (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser) lo que garantizaría que los estudiantes reciban una educación integral y de calidad desarrollando competencias, aptitudes y habilidades que le permitan desenvolverse profesional y socialmente frente a los retos del mundo actual.

3. Discusión

Después de la revisión literaria pudimos observar para cada categoría, que cada una de las publicaciones refleja la experiencia del autor o la atención a las necesidades de determinada época o necesidad. Podemos comenzar con la categoría de Administración general y destacar que la evolución de esta teoría atiende a las necesidades de la época que el autor vivía o bien a la propia experiencia o resultados de sus experimentos. En el caso de la escuela científica de la administración Taylor, F (1903) surge en el contexto de la revolución industrial, a la aparición de las fábricas y la producción en masa, para lo cual los talleres crecen rápidamente y de manera desorganizada. El obrero trabajaba de manera improvisada muchas veces usando su criterio lo cual promovió ineficiencias en los procesos y la productividad. Taylor estandariza los procesos de las empresas que lo contrataban para llevar a cabo su estudio de tiempos y movimientos y así reducir los costos, los desperdicios de material y la holgazanería; sin embargo, la teoría fue ampliamente criticada en su tiempo, porque si, atendió al problema de la falta de estandarización de procesos y división del trabajo, pero se considero era inhumana viendo al hombre únicamente como una extensión de una máquina. Taylor atendió la parte técnica de las empresas sin embargo los problemas gerenciales no fueron atendidos, los obreros recibían ordenes de tantos supervisores como funciones realizaran y el directivo desconocía de los procesos productivos de su taller. Sin embargo, claramente la teoría científica sienta el precedente de inicio del pensamiento administrativo. Para 1916 aparece Fayol, H. (1949) quien critico la teoría científica agregando muchos elementos que le dieron forma a la teoría clásica de la administración, esta teoría se encuentra vigente hoy en día como teoría neoclásica que es la adaptación a la modernidad. La teoría clásica presenta las características de la Administración, aporta el primer proceso administrativo y distingue las áreas funcionales de la empresa.

Esta teoría además de la administración del

trabajo atiende a la estructura dando importancia a el elemento organizativo de la dirección. Estas dos teorías, aunque distintas, en conjunto formulan la columna vertebral de la gestión administrativa y es por eso que crucial estudiarla y entenderla desde su origen. La segunda y tercer categoría, gestión estratégica y gestión educativa respectivamente, tienen su relación en la gestión que implica obligatoriamente de conducción, ejecución, dirección o liderazgo. Los documentos encontrados sobre gestión estratégica hacen referencia al proceso de formulación de estrategias y a las técnicas posibles de usar para hacerlo de la forma más eficiente y todos coinciden en que el primer paso para conseguirlo consiste en realizar el análisis ambiental de la organización a manera de diagnóstico que permita ubicar a organización en la realidad de manera objetiva y así aprovechar sus fortalezas y oportunidades para disminuir las debilidades y amenazas.

La gestión educativa por su parte corresponde a la dirección, guía, conducción y liderazgo de las instituciones educativas que en la actualidad comenzó a relacionarse con la estrategia para obtener de ella mejores resultados, tanto administrativos como académicos. Los hallazgos literarios obtenidos coinciden tanto en el proceso como en las técnicas para realizarlo. Los artículos científicos que realizaron alguna aplicación hallaron también que la gestión educativa estratégica depende directamente de las capacidades de la persona al frente de dirigir la institución. Al vincularla con la cuarta categoría en la que analizamos el tema de la calidad, en donde también encontramos artículos que hablaban directamente de la calidad en materia educativa, se plantean varios teóricos que aportaron a este constructo que orientan sus aportaciones a la mejora continua, al aseguramiento de procesos y a la excelencia.

Dado que la gestión está directamente relacionada con el quehacer diario se recomienda revisar y profundizar en literatura de administración y gestión que aborde los elementos de las etapas del proceso administrativo tales como, planeación estratégica, táctica y operativa, división del tra-

bajo, coordinación, jerarquización, descripción de funciones, el liderazgo en sus estilos y características, liderazgo efectivo, motivación, autoridad, comunicación efectiva, medios y métodos de control y retroalimentación, por mencionar algunos.

4. Conclusiones

A lo largo de esta revisión literaria se encontró gran cantidad de elementos que componen el sistema de gestión educativa estratégica tendiente a la calidad, por lo que se puede concluir lo siguiente.

El proceso de gestión estratégica tiene su fundamento en la administración general pues esta posee la característica de que es de aplicación universal. En el contexto empresarial, para las instituciones privadas cuyo fin es económico, eficientar los recursos tanto humanos, materiales, financieros y tecnológicos traerá consigo la maximización de las utilidades, bajo una efectiva dirección que se comprometa con los objetivos organizacionales. La tarea de la gestión será entonces diseñar cada una de las etapas mecánicas del proceso administrativo (planeación y organización) de manera que al ejecutarlas en las etapas dinámicas (dirección y control) estas funcionen de manera óptima y coordinada. La esencia de la gestión estratégica se basa en la planeación a largo plazo, fijar objetivos alcanzables a mínimamente el periodo de 1 año; derivado de esos objetivos se diagnostica a la institución en los aspectos su ambiente interno (Fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) que concluye en un análisis FODA, primer paso para la generación de la estrategia.

Simultáneamente se desarrollan los elementos de la planeación como primera etapa del proceso administrativo, estos elementos son misión, visión, valores, objetivos y políticas que conducirán a la institución en cada paso, cada función, y cada proceso de todos los departamentos y niveles jerárquicos en los que se divida, lo que conocemos como la etapa de organización. Estos elementos de planeación, se desarrollan ha-

ciendo de técnicas como el análisis FODA antes mencionado, los programas y graficas de Gantt. Por su parte las técnicas que ayudan a la etapa de organización son: Manuales (de organización, de políticas, de funciones, de procesos y procedimientos), organigrama, diagramas de flujo etc.

Es a la etapa de dirección a la que corresponde la conducción de que lo planeado se lleve a cabo y a la etapa de control (que se formula desde la etapa de organización) le corresponde la medición de los resultados, la evaluación de los métodos y la retroalimentación de procesos que conduzcan a un ciclo de mejora continua. La etapa de control hace uso de herramientas como sistemas de información, formatos y reportes, evaluaciones de desempeño, controles de calidad etc.

No puede finalizar este proceso, que en su esencia es cíclico, sin que la última fase, la de control, sirva para promover los cambios y las mejoras oportunas a los procesos establecidos para no solo corregir errores sino para hacer los procesos cada vez mejores. Cuando una organización está en busca de la calidad, instaura entonces como política en su gestión la del aseguramiento de los procesos que permita que cada que se presta un servicio o se fabrica un producto este se lleve a cabo de la misma forma y con los mismos resultados, si el resultado no es óptimo entonces el proceso habrá de reestructurarse para mejorarlo. Con esto mostramos un contexto general de la gestión estratégica tendiente a la calidad, pero, ¿Cuál sería entonces su aplicación en la institución educativa privada?

La gestión educativa tiene su aplicación en varios campos, dentro de ellos encontramos la gestión financiera y administrativa, pedagógica y académica, directiva y de la comunidad. La institución educativa privada tiene entonces además de fines económicos, fines de eficiencia en los resultados de su gestión académica y pedagógica que es propiamente la encargada del aprendizaje. Las actividades preponderantes de esta función suelen ser las de formulación y supervisión de todas las actividades académicas, didácticas y pedagógicas en relación al proceso de enseñanza

aprendizaje que comprende diversos actores, este diseño de planes y programas deberán entonces ir orientados hacia el cumplimiento de objetivos predeterminados que beneficien a todas las partes. Estos objetivos muchas de las veces están diseñadas para alcanzar mejores índices de rendimiento escolar y disminución de la deserción. El desarrollo o actualización de currículos académicos, la realización de actividades que fortalezcan el desarrollo integral de sus alumnos, la capacitación a sus docentes son otras actividades que se desarrollan en esta gestión.

Para hacer de la práctica de gestión educativa una función eficiente que no solo haga las cosas bien, sino que las haga optimizando sus recursos, es decir, hacerlas de manera eficaz, es preciso hacer uso del proceso administrativo desde su perspectiva estratégica en cada una de las áreas de aplicación de la gestión educativa. Parece leerse de manera sencilla, pero su complejidad real radica en la práctica que es en donde el cuerpo directivo y el cuerpo académico encargado de tomar las decisiones debe mostrar las habilidades no solo de liderazgo, que ya por si solas son bastante complejas, sino que también deberá desarrollar capacidades organizativas, capacidades de comunicación efectiva, de motivación, de expertise y pedagógicas. El análisis de la literatura encontrada mostró evidencia mediante investigaciones tal es el caso de López, P (2010) que es su investigación, concluye que existe relación directa entre el liderazgo ejercido en la institución educativa con respecto al nivel de satisfacción de la calidad percibida, por lo que la autoridad educativa de nuestros planteles e instituciones no deberá solo recibir capacitación técnica pedagógica sino que es vital que en estos tiempos modernos donde se aspira a la calidad total y la excelencia se forme también con una visión administrativa que le de las herramientas para desarrollar su gestión mediante el mejor uso de los recursos para obtener mejores resultados.

Existe una arraigada creencia de que la gestión educativa es una actividad unilateral que corresponde al gobierno y sus autoridades ed-

ucativas y la institución o plantel tendrá la obligación de cumplir con las políticas diseñadas por ellos, sin embargo, esta demostrado que las instituciones que han hecho uso de esta tendencia marcan una clara diferencia en la calidad educativa de sus alumnos en comparación de quienes no la desarrollan e incluso comparándola con la calidad educativa ofrecida por el sector público.

Una gestión educativa estratégica efectiva implica la definición de objetivos claros y medibles, la asignación eficiente de recursos, la formación y apoyo a los docentes, la implementación de programas de evaluación y seguimiento, y la participación activa de la comunidad educativa. Además, la calidad en la educación no se limita a los resultados académicos, sino que también incluye la equidad en el acceso a la educación, la inclusión de personas con discapacidades, y la promoción de valores cívicos y éticos.

5. Bibliografía

- Alvarado, O. (1998). "Gestión educativa: Enfoques y procesos". Editorial de la Universidad de Lima, Perú. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/17047>
- Álvarez, I., Topete, C., y Abundes, A. M. (2011). "El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión". En XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf
- Betancourt, J. (2006). "Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma". Edición electrónica gratuita. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf>
- Bolívar, A. (2010). "Liderazgo para el aprendizaje. Organización y gestión educativa". 18 (enero-febrero), 15-20. https://www.researchgate.net/publication/293237940_Liderazgo_para_el_aprendizaje
- Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones". *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 03 de Noviembre de 2023. DOI:10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112
- Capella, J. (2006). "Gestión de calidad en la institución educativa". *Educación*, 15(28), 21-59. <https://doi.org/10.18800/educacion.200601.002>
- Carneiro, M. (2010). "Dirección Estratégica Innovadora". (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo <https://books.google.co.cr/books?id=RrA8D9gvaXoCprintsec=copyrightv=onepage&q&f=false>
- Casassus, J. (2000). "La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas." UNESCO <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>

- Cejas, A. (2009). "Gestión Educativa". *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. Recuperado en 29 de octubre de 2023. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-404320090003000101ng=estlng=es.
- Chacón, L. (2014). "Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad". *Omnia* [en línea]. 20(2), 150-161 [fecha de Consulta 26 de Octubre de 2023]. ISSN: 1315-8856. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Chiavenato, I. (1996). "Introducción a la teoría general de la administración" 2. 4a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw Hill. https://frq.cvg.utm.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Contreras, B. (2019) "Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: perspectiva de análisis". *Daena: International Journal of Good*
- Conscience. 14(1)52-68. ISSN 1870-557X. [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14\(1\)52-68.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14(1)52-68.pdf)
- Contreras, E. (2013) "El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica". *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181, Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cubillos, M. y Roza, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Deming, E. (1894). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Editorial Diaz de Santos. https://www.academia.edu/37495998/Fuera_de_crisis_deming
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, vol. 144, núm. 1, enero-junio, pp. 101-114 Universidad de La Habana La Habana, Cuba. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>
- Drucker, P. F. (1954). *La Práctica del Management* (1er edición). Harper & Row, Nueva York. [https://www.scrip.org/S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencpapers.aspx?referenceid=1197362](https://www.scrip.org/S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencpapers.aspx?referenceid=1197362)
- Farfán, M. T., y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28 (73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Fayol, H. (1979). "Administración general y de talleres". 1a. ed.. Buenos Aires: El ateneo.
- Flores, Hilda (2021). "Gestión educativa, una disciplina con características propias". *Revista Integra Educativa* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- 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&lng=es&nrm=iso&tlang=es
- Hermida, J., Kastika, E., y Serra, R. (1992). "Administración y estrategia: teoría y práctica". 4ta ed. Ediciones Macci https://www.academia.edu/44109063/Administracion_y_estrategia_Hermida_Kastika_Serra_4oe
- Hill, C. y Jones, G. (2011). "Administración estratégica: un enfoque integral". 9na ed. México: Cengage Learning, ISBN: 978-607-481-465-1 <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Lana, R. (2008). "La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión". *Revista Científica "Visión de Futuro"* [en línea]. ISSN: 1669-7634 <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- López, G. (2005) "La calidad total en la empresa moderna". [en línea]. 2005, 8(2), 67-81. ISSN: 1994-3733. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- López, P. (2010). "El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad". *Educação e Pesquisa*, 36 (3), 79-106. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000300009>
- Luna, A. (2014) *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria, Primera edición <https://books.google.com.ec/books?id=HPHhBAAQBAJ&printsec=copyrightv=onepage&q&f=false>
- Malpaso, R., Lapa, G. (2022). "Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. Pública de Ancash". *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1742-1758. Epub 22 de septiembre de 2022. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.450>
- Manes, J. M. (2014). "Gestión estratégica para instituciones educativas". Ediciones Granica SA. https://www.researchgate.net/profile/Juan-Manes/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_para_planificar_estrategias_de_gerencia_miento_institucional_JM_Manes/links/5a10609aaca27287ce289c5f/Gestion-estrategicaparainstitucioneseducativasguia-para-planificar-estrategias-de-gerenciamiento-institucional-JM-Manes.pdf
- Mora, David. (2009). "Objeto e importancia de la gestión educativa". *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado en 26 de octubre de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-404320090003000101ng=estlng=es.
- Pérez, A. (2014). "Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano, en *Educación y Educadores*", vol. 17, núm. 2, pp. 357-369. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>
- Peters, T., Waterman, R. (1984). *En busca de la Excelencia*. Ed. Norma. Colombia. https://issuu.com/fsantarita/docs/en_buscada_excelencia_tompeters
- Porter, M. E. (1980). "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Editorial CECSA. https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sector_y_de_la_competencia
- Pozner, P. (2000) "Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa (Gestión educativa estratégica)" IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires-Argentina. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155/PDF/159155spa.pdf.multi>
- Pozner, P. (2003). "La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP)". *Antología de gestión escolar*. México. https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant_gestion_escolar_2009.pdf
- Prieto, J. E. (2003). "Gestión estratégica organizacional" (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti>
- Quintana, Y. (2018). "Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica". Universidad Industrial de Santander, Colombia. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Reyes, A. (1994). "Administración moderna". (1a. ed., 1a. reimp.). México: Noriega.

<https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

Rivera, J., Cavazos, J. (2015). "La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala". RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo [en línea]. 6(11), [fecha de Consulta 31 de Octubre de 2023]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319021>

Ropa, B. (2014) "Administración de la calidad en los servicios educativos". Horizonte de la Ciencia, vol. 4, núm. 6, pp. 67-73, Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.93>

Schiefelbein, E. (1990). "Elementos para reflexionar sobre la educación en América Latina". París: UNESCO, IIEP https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000088559_spa

Senge, P. (2010) "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". 2da ed. 10a reimp. - Buenos Aires: Granica. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce0359b5ac5efaccca3a941d41d396.pdf>

Siñani, E. (2021). "La gestión administrativa como incidencia en la calidad educativa de la Unidad educativa 20 de Octubre". Franz Tamayo-Revista de Educación, 3(6), 46-60. <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Sun Tzu (1994), "El arte de la guerra". USA: Barnes Noble, Inc. <https://www.barnesandnoble.com/w/el-arte-de-la-guerra-sun-tzu/1100406358>

Taylor, F. (1916) "Shop management". <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/shop-management/abstract.htm>

Vicente, J., López, J., Tomás, M., Ardiles, J.(2018). "La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad". Revista de Investigación INNOVA, 3, 60-76. <https://doi.org/10.33890/INNOVA.V3.N8.1.2018.758>.

Vidal, M., Durán, Francisco, y Pujal, N. (2008). "Gestión educativa. Educación Médica Superior", 22(2) Recuperado en 03 de noviembre de 2023. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=est&lng=pt.

Villareal, E. (2018). "La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas". Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1083Villarreal.pdf>

Waterman, R. (1988): "Cómo mantener la Excelencia". Ed. Norma. Barcelona. <https://biblioteca.unimeta.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8913>

Wilson, J. (1992). "Como valorar la calidad de la enseñanza". Ed. Paidós ibérica, Barcelona <https://latam.casadellibro.com/libro-como-valorar-la-calidad-de-la-ensenanza/9788475098227/151160>