



# EL ESTADO Y LA EDUCACIÓN: PODER Y GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EDUCATIVAS

## THE STATE AND EDUCATION: POWER AND MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL POLICIES

Teresa Marinelly Agreda Sigindioy | Universidad del Bío-Bío, Facultad de Educación y Humanidades, Chile | [teresa.agreda2201@alumnos.ubiobio.cl](mailto:teresa.agreda2201@alumnos.ubiobio.cl)

### RESUMEN

Se argumenta que la educación es apoyada por el estado, pues es esta entidad quien, apoyada por organismos internacionales, establece políticas educativas que son implementadas por administradores de la educación. El proceso de implementación de cada una de las políticas se realiza por medio de la gestión educativa, mediante la utilización de estrategias y herramientas del enfoque clásico de la administración, pero adaptadas al ámbito educativo para alcanzar las metas establecidas. Para fundamentar lo anterior, en este trabajo se analizan cuatro aspectos: el primero concerniente a la interrelación entre política, políticas públicas y política educativa, el segundo, referido al origen y la evolución de la gestión en las organizaciones, el tercero, relacionado con los significados de la gestión educativa y el cuarto, con el impacto de la gestión educativa para el sector formativo. La reflexión en torno al análisis realizado es la escasa autonomía que existe en el sistema educativo, ya que los docentes solo les queda acatar las órdenes de una ideología política, así como también la nula injerencia que tienen en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Educación, Políticas públicas, Política educativa, Gestión educativa

### ABSTRACT

It is argued that education is supported by the state, since it is this entity that, with the support of international organizations, establishes educational policies that are implemented by educational administrators. The implementation process of each of the policies is carried out by means of educational management, using strategies and tools of the classical approach to administration, but adapted to the educational field in order to achieve the established goals. In order to support the above, this paper analyzes four aspects: the first concerns the interrelation between policy, public policy and educational policy; the second, the origin and evolution of management in organizations; the third, the meanings of educational management; and the fourth, the impact of educational management on the educational sector. The reflection on the analysis carried out is the scarce autonomy that exists in the educational system, since teachers only have to obey the orders of a political ideology, as well as the null interference they have in decision making.

**Keywords:** Education, Public policy, Educational policy, Educational management

---

Se agradece a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) por la beca de doctorado nacional 2023 Folio N° 21230572.



---

## INTRODUCCIÓN

La política entendida como el ejercicio de poder y distribución del poder del Estado interviene en la elaboración de las políticas públicas. Dichas políticas públicas buscan el bienestar común a partir de las decisiones determinadas por el Estado. Sin embargo, aquel fin no es del todo alcanzado, dado que los líderes gubernamentales compiten por ejercer el poder y están en la lucha constante por persuadir con sus propias ideologías en la toma de decisiones.

Ahora bien, una de las ramas de las políticas públicas es la política educativa; ésta alude a las normas, las reglas, las leyes establecidas y las formas de comportamiento que indican lo que se espera y se debe lograr en el proceso educativo (Martínez Rizo, 2018). Aquellas políticas educativas además de ser establecidas por el Estado son intervenidas por los organismos internacionales y direccionadas para ser desarrolladas por los administradores y profesionales de la educación (Viennet y Pont, 2017).

Para desarrollar y dar cumplimiento a dichas políticas educativas se requiere del proceso de gestión educativa; ésta a su vez hace uso del enfoque clásico de la administración para dar cumplimiento a los objetivos y a las metas establecidas para el sector educativo. La gestión además da cuenta de que todo se encuentra interrelacionado y, por lo tanto, es importante que los líderes motiven a los trabajadores en el compromiso e involucramiento hacia el cumplimiento de la meta (Martínez Crespo, 2005).

En general, la gestión educativa requiere de procesos tanto teóricos como prácticos al interior del sistema educativo para avanzar en el proceso de aplicación de las políticas educativas (Morales y Morales, 2018). Este proceso involucra fomentar la participación de la comunidad educativa a fin de que ellos conozcan, se apropien de la planeación propuesta y contribuyan hacia el cumplimiento de las metas. Por ende, el cumplimiento de la meta debe ser apoyado y liderado por el personal directivo (Menacho et al., 2021), siendo este quien debe fomentar un clima de reflexión, cooperación, participación e integración de la comunidad local.

Dado todo lo anterior, el presente ensayo argumenta que la política se interrelaciona con las políticas públicas, siendo la política educativa una de las ramas claramente establecida por el Estado, e implementada por los docentes administrativos y los educadores a través de la gestión educativa. Este ensayo se divide en cuatro partes: primero, la interrelación entre política, políticas públicas y política educativa, segundo, el origen y la evolución de la gestión en las organizaciones, tercero, el concepto y características de la gestión educativa y cuarto, el impacto de la gestión educativa para el sector educativo.

Se incluyó revisión de literatura y análisis hermenéutico de diferentes artículos de investigación que dan cuenta de los conceptos: política, políticas públicas, política educativa, gestión y gestión educativa. A este proceso hermenéutico se suma el proceso descriptivo realizado de cada una de las categorías señaladas y un análisis crítico frente al poder del Estado y de las organizaciones internacionales en la educación.

Política, políticas públicas y política educativa

El concepto de política desde el pensamiento de Aristóteles es la ciencia que se encarga de organizar y administrar la ciudad (polis) por medio de la gobernanza en búsqueda de la felicidad y del bienestar común de los ciudadanos (Silva, 2019). A propósito del concepto, Oro Tapia (2019) explica que la política es el poder y la distribución del poder ejercido por el Estado. En dicho caso, el Estado somete al pueblo para regular los



conflictos y tomar decisiones, pero, además somete el espíritu humano y pretende mostrarse como un ente necesario para la organización de la vida social.

Respecto al término de política Guzmán Mendoza (2008) indica que hace referencia al poder como componente central, pero además incluye a la institución que ejerce el poder, en dicho caso el Estado. Además, menciona que existen dos concepciones de política: la primera es el sentido cooperativo, en esta se incluye las decisiones colectivas de las personas. La segunda corresponde al sentido conflictivo, esta se entiende como el uso del poder para someter a las personas.

Lo anterior da cuenta de una dualidad respecto al concepto de política; estos son poder y legitimidad. Es decir, existen dos roles, aquellos sujetos que someten y aquellos sujetos que obedecen, un contexto en el que existe el opresor y el oprimido y una sociedad en la que las relaciones de poder están entre ordenar y obedecer. No obstante, el término de legitimidad involucra a la comunidad y, por ende, se considera que es una democracia participativa en búsqueda del bienestar común.

Ahora bien, los procesos políticos establecen las agendas y principales prioridades sobre las cuales se orientarán las políticas públicas; siendo estas decisiones orientadas a apoyar el bienestar común (CEPAL, 2019). Sin embargo, dichas políticas públicas al estar determinadas por actores políticos evidencian el poder en cuanto ideologías, preferencias y objetivos de quienes las promueven, desligándose de las necesidades reales de las comunidades.

Una de las ramas de las políticas públicas es la política educativa; estas son las estrategias y prácticas en busca de mejorar la calidad educativa (OCDE, 2019). Para lo anterior, la política educativa determina el marco normativo, la financiación, el currículo, la evaluación, los estándares de enseñanza, las leyes de inclusión de la diversidad, las formas de evaluación, entre otros. En añadidura a lo anterior, cabe mencionar que las políticas educativas son creadas también por organismos internacionales como la UNESCO, la ONU, la UNICEF, el BANCO MUNDIAL, el BID y la OCDE.

Las políticas educativas requieren de la gestión, siendo esta la encargada de la implementación de cada política educativa mediante el diseño y la planificación en detalle de los proyectos, incluyendo los recursos y las acciones a realizar para la implementación a fin de alcanzar el objetivo promulgado por la política educativa. Además, la gestión se encarga de monitorear y evaluar el impacto de las políticas educativas y en caso de ser necesario ajustarlas en pro de alcanzar el objetivo establecido por el Estado. Aquí, es de señalar que, la implementación de las políticas educativas es vigilada por entes del Estado tanto nacionales como internacionales.

En resumen, la política es el poder y la distribución del poder, aquel poder que asume el Estado para el desarrollo de políticas públicas, estas corresponden a decisiones que deberían contribuir al bienestar común. Una de las ramas de las políticas públicas es la educación, en esta política se establecen las normas y directrices que guían la evaluación, los métodos de enseñanza, la estructura curricular, entre otros. Las políticas educativas requieren de la gestión educativa, siendo esta última fundamental para la implementación de las políticas educativas.

#### Origen y evolución de la gestión en las organizaciones

La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar tanto las actividades de los miembros de una organización como del uso de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Planificar implica precisar metas y determinar formas metodológicas de alcanzarlas, en esto se incluye el tiempo, los costos, el personal, etc. (Postigo-de-De-Bedia y Díaz-de-Martínez, 2006; citadas en Ropa-Carrión y Alama-Flores,



2022). Organizar es la capacidad de los gerentes para coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de sus metas. Dirigir es la realización de todo lo planeado de forma efectiva para lo cual se vigila que se cumplan de forma correcta todas las órdenes emitidas. Controlar alude a buscar optimizar los insumos que ingresan a la empresa.

Frente al concepto de gestión, Ropa-Carrión y Alama-Flores (2022) mencionan que en sentido etimológico el término hace referencia a la acción de conducir, encaminar o guiar mediante un conjunto de estrategias previamente establecidas a un grupo de personas para el cumplimiento efectivo de metas. Agregan que, la gestión involucra el desarrollo de actividades para evaluar y alcanzar la misión organizacional mediante el uso de los recursos con los que se cuenta. Complementariamente, se concibe a la gestión como un método, disciplina o área centrada en generar y difundir conocimiento para contribuir a solucionar los requerimientos de las organizaciones e instituciones ante las demandas de la sociedad (Huertas López et al., 2020).

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas más la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia que requerían las organizaciones conlleva al origen del enfoque clásico de administración, cuyos principales representantes fueron: Max Weber, Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol y Elton Mayo (Martínez Crespo, 2005), siendo los tres primeros sobre quienes se argumenta el origen y la evolución de la gestión.

El enfoque clásico de la administración alude a las consecuencias de la revolución industrial que podrían resumirse en dos hechos: el primero, la administración requería un enfoque científico que reemplazaría el empirismo, la inestabilidad y la improvisación. El segundo, era necesario para aumentar la eficiencia y la competencia a fin de obtener mayor rendimiento de los recursos y con ello, lograr hacer frente a la competencia que había de otras empresas.

Max Weber intenta mostrar las formas de dominación, es decir, el poder en la sociedad, para ello establece tres tipos de dominación: legal, tradicional y carismática. La primera, única relevante en este estudio, consiste en las reglas o leyes preestablecidas y aceptadas por la sociedad, es decir la teoría de la burocracia (Rivas Tovar, 2009), esta propone el establecimiento de reglas que deberán ser aplicadas a todos los miembros de la organización, las características son: la jerarquía de poder, en el que cada posición tiene tareas definidas y responsabilidades, la división del trabajo de forma especializada (cada persona tiene un rol definido), las relaciones que se establecen son impersonales, es decir, se basan en reglas y no en preferencias personales, existe la meritocracia, según la cual las personas son seleccionadas bajo el cumplimiento de ciertos criterios, por lo que, se espera el desarrollo eficiente de sus funciones, las comunicaciones e interacciones se rigen bajo una estructura formal (canales oficiales y protocolos establecidos).

Por consiguiente, la teoría de la burocracia establece una forma eficiente de organización social, en la que las reglas y leyes son claras, existe jerarquía, es necesaria la división de trabajo, es necesaria la meritocracia, las decisiones se toman objetivamente y existe formalidad en la comunicación. Estos principios de gestión racional y eficiente se aplicaron en la administración escolar, ejemplos de ellos son: los actos jurídicos para la creación y desempeño de una escuela, las leyes que rigen para que un estudiante sea alumno regular, el título conferido por una institución educativa tras haber pasado una serie de procesos, y el acceso a la meritocracia tras haber recibido un diploma que certifica su conocimiento.

Teniendo presente la base teórica de Weber, otros teóricos como Taylor y Fayol desarrollan sus ideas sobre administración científica. Taylor (1916), se preocupa por la técnica de racionalización de las tareas del obrero



respecto a tiempo, movimiento y proceso. Por ende, afirma que el trabajo es apto de ser estudiado científicamente, es decir la racionalización del trabajo de forma organizacional, para ello, considera necesario sustituir los métodos empíricos y rudimentarios y fomentar los métodos más rápidos e instrumentos más adecuados (Guerrero Agámez et al., 2015).

Taylor plantea cuatro principios de la administración científica, estos fueron: principio de planteamiento, principio de planeación, principio de control y principio de ejecución. El principio de planteamiento es la implementación de una ciencia de la administración para determinar el mejor método para el desarrollo de cada tarea, de este modo se sustituye el trabajo improvisado del obrero. El principio de planeación era la selección científica de los trabajadores según las aptitudes para el desarrollo de la tarea de la que sería responsable. El principio de control correspondía al control del trabajo para verificar que se estaba ejecutando correctamente según las normas y el plan establecidos. El principio de ejecución tenía presente la importancia de la cooperación entre obreros y patrones para que los trabajos fueran realizados siguiendo los principios (Hernández Pacheco, 2023).

Fayol por su parte hace un aporte desde el método y las herramientas para una mayor eficiencia del trabajo, considerando seis funciones básicas de la empresa: funciones técnicas (producción de bienes y servicios), funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contables y funciones administrativas. Además, establece 14 principios de la administración, estos son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés general sobre el individual, justa remuneración al personal, delegación vs centralización, jerarquías, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Uzuegbu y Nnadozie, 2015).

Arroyo (2023) hace una descripción de cada uno de los principios, esto se explican a continuación: la división del trabajo; este tiene por finalidad la producción en mayor cantidad y mejor calidad realizando el mismo esfuerzo, la autoridad es el poder para lograr obediencia, la disciplina alude a la realización de la tarea bajo las convenciones previamente determinadas, la unidad de mando; este corresponde a obedecer órdenes de un jefe, la unidad de dirección es el uso de un único programa para el desarrollo de un conjunto de operaciones que tiene un mismo propósito, la subordinación; dentro de la cual prevalece el interés de la empresa sobre el particular, la remuneración se da desde lo equitativo y satisfactorio para la empresa y el empleado, la centralización es la convergencia de toda la empresa hacia una dirección para determinar órdenes y movilizar todas las partes, orden es el lugar apropiado del puesto de la personas según su cargo, jerarquía de las autoridades (superior e inferior), equidad para actuar con justicia y la buena voluntad, estabilidad correspondiente al tiempo que tiene el empleado para entregar un trabajo, iniciativa que indica concebir y desarrollar ideas teniendo presente las reglas y unión que es la fuerza para unir esfuerzos entre el personal.

Gestión en las organizaciones educativas: gestión educativa

La gestión educativa hace uso de los principios generales de la gestión de la teoría de la administración, pero aplicados al campo educativo (Botero Chica, 2007). La UNESCO (2011) coincide con lo anterior e indica que la gestión educativa intenta aplicar los principios de la gestión al campo de la educación, siendo la política también inscrita en su práctica. En este sentido, la gestión educativa presenta interacción entre la teoría, la política y la práctica.

Vega Gutiérrez (2020) explica que la gestión educativa es el sistema de actividades estratégicas y planeadas con instrucciones y técnicas apropiadas que son llevadas a cabo para lograr fines o metas determinadas. Así



pues, la gestión educativa es un proceso sistémico que involucra los diferentes aspectos que se exteriorizan en el día a día de la escuela (UNESCO, 2011).

En añadidura a lo anterior, la gestión educativa involucra el desarrollo y ejecución de planes, programas y proyectos que optimicen los recursos y el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas por las políticas educativas (Díaz y Delgado, 2014). Para ello, la gestión educativa hace uso de un conjunto de procesos, estos son: organización, planificación, desarrollo de acciones y control tanto de los recursos como de las acciones relacionadas con la educación a fin de asegurar el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas.

Cabe resaltar que la gestión educativa ha evolucionado, en un principio se entendía sólo desde lo administrativo, actualmente, se complementa con lo pedagógico a partir de lo cual el Estado busca lograr calidad educativa (UNESCO, 2011), siendo calidad un término cuya definición varía según el referente, sin denotar una única definición universal. La literatura da cuenta de que el Estado busca la calidad educativa en resultados altos en el proceso educativo, a partir de lo cual determina como necesaria la medición y evaluación para determinar la calidad y trabajar en el proceso de elaboración de nuevas políticas educativas (Flores-Flores, 2021).

Ahora bien, el alcance que se logre respecto a las políticas educativas depende de la madurez de la organización educativa y de la gestión que se aplica para el desarrollo de la política. Frente a esto, Sander (2016) indica que es importante el liderazgo y la participación ciudadana, dado que dicha participación contribuye a que los miembros de una organización educativa se involucren en el establecimiento a fin de poder ejecutar y alcanzar las metas. Es decir, la participación ciudadana empodera a las personas, las hace sentir valoradas y reconocidas de manera tal que se sienten motivadas para participar en los procesos de cambio institucional.

Cabe mencionar que la UNESCO (2011) indica que la gestión educativa sigue unos ciclos a los que Edwars Deming denominó Ciclo de Deming, este ciclo inicia en el planificar, sigue en el hacer, continua en el verificar y termina en el actuar, siendo un proceso repetitivo sujeto a retroalimentación. Además, la gestión educativa presenta tres características: el proceso sistémico, la mejora de las organizaciones y los procesos participativos (Flores-Flores, 2021).

Impacto de la gestión educativa para el sector educativo.

La gestión educativa puede contribuir a brindar un servicio de educación organizado para el desarrollo educativo (Rico Molano, 2016). De hecho, un estudio desarrollado por Leaver et al., (2019) dio cuenta de que existe una relación fuerte entre la gestión educativa y el rendimiento académico de los estudiantes para los países de Latinoamérica, concluyendo que un buen liderazgo conlleva a una buena gestión educativa y junto a esto, a la implementación y desarrollo de las políticas educativas.

Adicionalmente, la gestión educativa contribuye a optimizar los recursos educativos, a continuar en la búsqueda de nuevos recursos con el apoyo de la comunidad (Hernández-Gil et al., 2023) y a la distribución de los recursos financieros, materiales y personales de forma eficiente (Pacco Miranda y Dávila Rojas, 2022). En tal sentido, la gestión institucional permite la distribución de recursos para la mejora de las instalaciones, la adquisición de materiales didácticos, la adecuación de los espacios de tecnología, la distribución y renovación de libros educativos, etc.

Agregado a lo anterior es de señalar que la gestión educativa al hacer uso de un liderazgo efectivo promueve la participación y el trabajo en equipo de la comunidad educativa, trabajo que requiere de una búsqueda



constante de estrategias y mecanismos para lograr que todos se orienten hacia una misma dirección a fin de alcanzar los objetivos establecidos (Arroyo, 2010). El logro de la participación conlleva a que la comunidad educativa se sienta involucrada (Pacco Miranda y Dávila Rojas, 2022). Además, incentiva a que la comunidad se comprometa a participar en el proceso para cumplir las metas previamente establecidas por las políticas educativas.

Otro aspecto por mencionar de la gestión educativa es su impacto en el desarrollo de la participación de los padres de familia, estudiantes e incluso la comunidad de la localidad, logrando con esto mejorar el proceso educativo e incluso controlar los resultados respecto a las metas establecidas por las políticas educativas. Es de aclarar que, este proceso de involucrar a la comunidad y promover la participación requiere del uso apropiado de canales de comunicación, de una comunicación asertiva y del fomento a la participación. Al respecto Morales y Morales (2018) mencionan que el desarrollo de una visión compartida por la comunidad educativa permite la participación en las actividades institucionales y extracurriculares a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, otro impacto de la gestión educativa es su contribución en la apertura al aprendizaje y a la innovación para dar cumplimiento a las metas de las políticas educativas. Este aprendizaje puede darse a través del intercambio de las experiencias educativas (prácticas y lecciones) entre los profesores de la institución, ejemplo de esto son las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) (Wong, 2010). Asimismo, la gestión educativa abre puertas para enriquecerse de otros contextos educativos y desarrollar mecanismos adecuados para evaluar y reconocer el desempeño del profesorado, entendiendo por este último el proceso de enseñar y el desarrollo de las obligaciones legales e institucionales (Vega Gutiérrez, 2020) que involucra la planificación, el cumplimiento de leyes educativas, el empleo de estrategias de enseñanza, el uso de material didáctico, el desarrollo de proyectos institucionales, etc.

---

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La educación es intervenida por el Estado denotando la figura de poder mediante el establecimiento de las políticas educativas, las que a su vez están influenciadas directa o indirectamente por los organismos internacionales, quienes pretenden que estas políticas sean viables en términos económicos y de desarrollo. Es decir, estas políticas educativas buscan una formación de ciudadanos que según sus criterios "les permita integrarse a la sociedad", siguiendo las normas establecidas por el Estado. Además, estas políticas buscan que los estudiantes se puedan adaptar con facilidad a los cambios de la globalización y en un futuro contribuyan con la economía del país.

En dicho caso, la educación presenta un rol utilitarista, desde el que se busca la formación de estudiantes para la inserción en el mercado y la competencia para el saber hacer de la época. De ahí que, la educación es mercantilizada y el sujeto esté obligado a interiorizar la necesidad de adquirir una profesión para acceder a un empleo y, por lo tanto, seguir siendo oprimido no sólo por el Estado, sino por otro sujeto quien dentro de la jerarquía de la empresa tiene la legitimidad de ejercer poder.

De acuerdo con lo anterior, pareciera ser que la educación educa al sujeto para que acepte a la autoridad (Estado), comprenda que tenemos un pacto social de convivencia regido por leyes y normas, reconozca que es necesario el poder en pro de controlar la sociedad, para que comprenda que requiere de una formación para poder acceder a un trabajo formal, dado que, la



normatividad así lo exige, siendo el diploma el requisito principal.

Ahora bien, las políticas educativas requieren de sujetos de la educación (administrativos y profesorado) que, por medio del uso de la gestión educativa la lleven a cabalidad. En dicho caso, es evidente que el Estado se desliga de toda responsabilidad y delega al sujeto de la educación el cumplimiento de las metas. Por consiguiente, los profesores administrativos y educadores se ven en la necesidad de hacer uso de la gestión educativa para aplicar las políticas educativas, dando lugar al uso de los componentes de la gestión como la planeación, la organización, la dirección y el control para la obtención de resultados previamente establecidos.

Por ende, la gestión educativa toma aspectos de la teoría de la administración para guiar su proceso en la implementación de las políticas educativas, denotando entonces que la gestión educativa tiene un carácter empresarial. Así pues, la gestión educativa hace uso de la eficiencia y la eficacia, la primera para alcanzar

las metas y los objetivos propuestos por las políticas educativas y la segunda, para distribuir de forma adecuada los recursos disponibles; entre estos se incluyen los recursos materiales, los recursos económicos y las personas.

En definitiva, el Estado como ente opresor en el campo educativo es notorio dado que es quien normatiza, establece leyes y decretos para los sujetos de la educación sean quienes los lleven a cabalidad y obedezcan a una ideología política. Este aspecto denota además el aspecto burocrático en el que solo las autoridades gubernamentales toman decisiones que muchas veces se desligan de las necesidades reales y de los contextos locales. Pero, al Estado no le importa, de hecho, en algunos países censuran los contenidos, en otros imponen agendas políticas según corresponda su interés, y en muchos imponen un currículo educativo por el que todas las escuelas deben guiarse (limitando la autonomía de los docentes) y el profesorado debe acatar órdenes de una ideología política no solo en su quehacer, sino en su acceso para formar parte de la planta educativa.

---

## REFERENCIAS

- Arroyo, J. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-28. DOI: 10.15517/aie.v23i2.51618
- Arroyo, J. (2010). Gestión directiva del currículo. *Revista Diálogos*, 5, 33-46. <https://rd.udb.edu.sv/items/gdad1990-fc39-4073-9e60-09d8do313e3>
- Botero Chica, C.A. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica*, 3(5), 19-31 <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71>
- Díaz, D., y Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación [tesis de maestría Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Flores-Flores, Hilda. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 1-27. DOI: 10.46377/dilemas.v9i1.2832
- Guerrero Agámez, S.M., Canabal Guzmán, J.D., y Canabal Guzmán, J.D. (2015). Influencia de los postulados de Taylor y Fayol en el desarrollo de las técnicas modernas de administración. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 3(3), 81-91. DOI: 10.22463/24221783.2259
- Guzmán Mendoza, C. (2008). La política como objeto de reflexión. *Revista de Derecho, Universidad del Norte*, 30, 268-298, 2008. <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n30/n30a10.pdf>
- Hernández Pacheco, F. (2023). Temas de investigación viables para la administración de bibliotecas y dirección de recursos humanos. [https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI\\_UNAM/684/1/temas\\_investigacion.pdf](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI_UNAM/684/1/temas_investigacion.pdf)
- Hernández-Gil, C., Cardozo-Jiménez, C.J. y Perdomo-Rojas, L.T. (2023). Los desafíos de la dirección educativa en el fomento de habilidades científicas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(2), 1-33. DOI: 10.11600/rllcsnj.21.2.5191
- Huertas López, T., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. y Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100165](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165)
- Leaver, C., Lemos, R., y Scur, D. (2019). Measuring and explaining management in schools: New approaches using public data (informe n° 9053). World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/835301573071659790/pdf/Measuring-and-Explaining-Management-in-Schools-New-Approaches-Using-Public-Data.pdf>
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
- Martínez Rizo, F. (2018). Reflexiones sobre las políticas educativas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48 XLVIII(2), 71-96. DOI: 10.48102/rlee.2018.48.2.47
- Menacho, I., Cavero, H.N., Orihuela, M.D. y Flores, G.S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-19. DOI: 10.20511/pyr2021.v9n1.1037
- Morales I. y Morales T. (2018). Comunidades profesionales de aprendizaje: de la gestión empresarial a la gestión educativa. *Revista Peruana de investigación educativa*, 10(10), 99-125. DOI: 10.34236/rpie.v10i10.89
- Oro Tapia, L. (2019). Aproximación a la idea de la política. *Política. Revista de Ciencia Política*, 37, 167-184. <https://revistapolitica.uchile.cl/index.php/RP/article/view/55171>
- Pacco Miranda, R.Z. y Dávila Rojas, O.M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 3002-3029. DOI: 10.37811/cl\_rcm.v6i4.2809



- Rico Molano. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1) 55-70. DOI: 10.18634/sophiaj.12v.1i.445
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Ropa-Carrión, B. y Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. DOI: 10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081
- Sander, B. (2016). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *La educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(1-3), 29-40. <https://repository.unad.edu.co/discover>
- Silva, M. L. (2019). O conceito de liberdade em Aristóteles, Hegel e Sartre: Implicações sobre ética, política e ontologia. *Aufklärung: Revista de Filosofia*, 6(2), 141-160. DOI: 10.18012/arf.2016.44640
- Taylor, Frederick. (1916). *Principios de la Administración Científica*. Ateneo.
- UNESCO. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Uzuegbu, C. P. y Nnadozie C. O. (2015). Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2) 58-72. DOI: 10.1633/JISTaP.2015.3.2.5
- Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. DOI: 10.48169/Ecuatesis/0102202008
- Viennet, R. y Pont, B. (2017). Education policy implementation. A literature review and proposed framework. OECD Education Working Papers. OCDE. [https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2017\)11/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2017)11/En/pdf)
- Wong, J. L. N. (2010). What makes a professional learning community possible? A case study of a Mathematics department in a junior secondary school of China. *Asia Pacific Education Review*, 11, 131-139. DOI: 10.1007/s12564-010-9080-6