

## Artículo de Revisión

# **Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica** **Educational management: An entrepreneurial vision of basic education**

**Pulido Capurro, V.M.; Olivera Carhuaz, E.S.\***

Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú

### **RESUMEN**

El constante avance de la globalización ha originado cambios sustanciales en el estilo de dirección de las instituciones de educación básica, las cuales demandan que los directivos, además de ser profesionales del campo educativo, posean conocimientos de técnicas y herramientas de las Ciencias Administrativas para el logro de resultados. La presente investigación teórica analiza estudios previos sobre la gerencia en las instituciones de educación básica, enfatizando en dos aspectos primordiales como son la gestión del talento humano y el marketing educativo. Por el lado del talento humano, existen conceptos muy arraigados dentro de éste, como son el liderazgo y la cultura institucional, los cuales tienen una incidencia directa en el desempeño educativo. En el marketing educativo existen siete variables (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencias físicas), cuyo trabajo conjunto contribuye en el diseño del servicio educativo, el cual debe satisfacer los requerimientos y exigencias de la comunidad.

**Palabras clave:** Educación básica, gerencia educativa, gestión del talento humano, marketing educativo.

### **ABSTRACT**

The constant advance of globalization has led to substantial changes in the management style of basic education institutions, which demand that managers, in addition to being professionals in the field of education, have knowledge of techniques and tools of the Administrative Sciences for the achievement of results. The present theoretical research analyzes previous studies on the management in the institutions of basic education, emphasizing in two primordial aspects as they are the talent management and educational marketing. On the human talent side, there are deeply rooted concepts within it, such as leadership and institutional culture, which have a direct impact on educational performance. In educational marketing there are seven variables (product, price, place, promotion, people, process and physical evidences), whose joint work contributes to the design of the educational service, which must meet the requirements and demands of the community.

**Keywords:** Basic education, educational management, talent management, educational marketing.

### **INTRODUCCIÓN**

La educación es una poderosa herramienta que permite lograr cambios políticos y sociales en las naciones, por medio de la creación de una cultura de

---

**\*Autor Correspondiente Edith Soledad Olivera Carhuaz.** Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú. Email: editholivera@uigv.edu.pe

Fecha de recepción: 18/02/2019 Fecha de aceptación: 02/07/2019



paz (Macías-Menéndez y Barreto-Pico, 2016). Por dicha razón, las instituciones educativas no solo están obligadas a satisfacer necesidades locales, sino también nacionales e internacionales, lo cual implica que muchas veces deban reestructurar aspectos vinculados con su identidad organizacional, con la finalidad de que su cultura pueda adaptarse a los requerimientos específicos de la comunidad educativa (Ospina, Burgos y Madera, 2017). Bajo este enfoque, Ríos (2011) considera que los directivos y docentes deben comprender que gerenciar una institución educativa no solamente implica la resolución de problemas o seguimiento de trámites administrativos, puesto que verdaderamente se debe procurar la aplicación de herramientas de gestión que permitan que una institución educativa (ya sea de nivel básico o superior) pueda desarrollar dos aspectos fundamentales como son la calidad educativa y gestión por logro de resultados; sin olvidar que el componente humano es el más importante, porque incide de manera directa y significativa en el logro de los aprendizajes de los alumnos (Torres, Sandrea y Prieto, 2016).

Los constantes cambios dentro del marco de la globalización han ocasionado que los directivos deban enmarcarse dentro de una de las siguientes posturas: como administrador educativo (enfocándose únicamente en el proceso educativo) o como gerente educativo (asumiendo un rol que va más allá del área educativa); no obstante, el directivo solo podrá asumir la segunda postura siempre y cuando tenga conocimientos de herramientas de las Ciencias Administrativas (Burbano, 2017), y considere a las políticas educativas como base para la toma de decisiones (Santizo y Ortega, 2018), las mismas que deben impactar no solamente en la sociedad, sino también en la vida de los alumnos (Vicente, 2016). Ello es ampliado por Robbins y Judge (2013) y Chiavenato (2014), quienes sostienen que la gerencia, además de conocimientos, debe poseer tres tipos de habilidades: técnicas (realizar tareas utilizando métodos), humanas (saber trabajar en equipo) y conceptuales (proponer soluciones a diversos problemas durante el ejercicio de su función). En contraposición a dicho planteamiento, Marín, Maury y Marín (2016) argumentan que el conocimiento de dicho campo puede afectar negativamente el desarrollo de las actividades educativas, puesto que dentro de las Ciencias Administrativas existen aspectos negativos como la burocracia y pérdida de la identidad personal (los colaboradores son obligados a vestir un mismo uniforme y a identificarse con un código); y para evitar dichos inconvenientes, los autores plantean que la Administración debe ser adaptada de manera gradual a los requerimientos de la educación contemporánea.

Estévez (2001) sostiene que la gerencia educativa ha adaptado aspectos de la administración comercial, y que a diferencia de esta última, la institución educativa busca diseñar un servicio que le permita afianzar su compromiso social y cumplir su más importante fin, el cual es brindar un servicio educativo de calidad a la comunidad. No obstante, según Méndez (2012), la gerencia educativa siempre ha estado relegada dentro de las Ciencias Pedagógicas, puesto que solamente ha sido calificada como un elemento secundario compuesto por normas y directivas ligadas estrechamente a factores que inciden en el presupuesto educativo, menospreciando su verdadera importancia. Para Netshitangani (2018) el rol de la gerencia educativa es fundamental para poder contrarrestar los casos de violencia que puedan suscitarse al interior de las escuelas, puesto que el desarrollo de acciones democráticas mejora el comportamiento de los alumnos, que al tener mayor participación en las actividades se sienten valorados.

En muchas investigaciones se confunden los términos “administración”, “gerencia” y “gestión”, estableciéndolos como sinónimos, cuando en realidad no lo son. De acuerdo a los planteamientos de Hernández y Gómez (2010) y Garzón (2011) se plantea lo siguiente:

- *Administración*: Se relaciona con el proceso de planificación, organización, dirección y control; los cuales son inherentes a cualquier tipo de institución.
- *Gerencia*: Consiste en el uso eficiente de los recursos disponibles, los cuales pueden ser físicos, tecnológicos, financieros y humanos. Robbins y Judge (2013) añaden que todo gerente tiene como finalidad principal el cumplimiento de las metas planificadas al inicio de un periodo preestablecido.
- *Gestión*: Involucra la toma de decisiones a nivel estratégico, y requiere de la gerencia para el logro de resultados.

Sin embargo, Iucu (2000, como se citó en Rîşnoveanu, 2016), plantea un análisis más completo sobre las diferencias entre administración y gerencia, las cuales se pueden visualizar en la siguiente Tabla 1:

**Tabla 1:** Diferencias entre administración y gerencia

<b>Criterios</b>	<b>Administración</b>	<b>Gerencia</b>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se formulan en términos generales.</li> <li>• No se actualizan con frecuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se formulan de manera estratégica.</li> <li>• Su corta duración implica una constante actualización.</li> </ul>
Indicadores de éxito	Evita errores	Busca el éxito
Recursos	Se ubican en un segundo plano.	Son fundamentales para el desarrollo de actividades.
Decisión	Afecta a pocas personas.	Involucra a muchas personas.
Estructura	Basada en la delimitación de responsabilidades.	Las responsabilidades son delegadas.
Roles	Similares a los de un réferi	Similares a los de un jugador
Actitudes deseables	Pasivo (Dependiente del ambiente externo).	Activo (Busca influenciar en el ambiente externo y cambiar su realidad).
Habilidades	Escritas (reportes, informes, etc.)	Cuantitativas (análisis de datos).

*Fuente y elaboración.* Iucu (2000, como se citó en Rîşnoveanu, 2016)

### **Gerencia en la educación básica**

Alsammarray, Sirisuthi y Duangcharthom (2016) señalan que la educación se caracteriza por la existencia de 4 elementos, claramente definidos, que conforman el sistema de gerencia educativa, y son los siguientes:

- *Entradas (Inputs)*: Están constituidas por los directivos, docentes, alumnos, padres de familia, etc.
- *Proceso (Process)*: Implica el compromiso de todas las áreas que conforman la escuela con la finalidad de cumplir con la misión institucional.

- *Salidas (Outputs)*: Busca la calidad del servicio educativo brindado.
- *Retroalimentación (Feedback)*: Se realiza por medio de informes que evalúan no solo el desempeño de los alumnos, sino también, de los demás elementos que participan dentro del sistema de gerencia educativa.

Además de los cuatro elementos detallados previamente, Arar y Abu Nasra (2018) manifiestan que la toma de decisiones, la disponibilidad de recursos, la administración de personal y estructura organizacional son factores que están impulsados por la motivación y a su vez, mantienen una estrecha relación con la efectividad de la gerencia educativa, la cual es fundamental para garantizar el éxito de la institución dentro del competitivo mercado educativo (Dela Cruz, 2016). Por su parte, Galarza (2010) añade que la gerencia educativa se caracteriza por el cumplimiento de seis funciones, las cuales son detalladas en su modelo propuesto, el cual se puede visualizar en la siguiente Tabla 2:

**Tabla 2:** Modelo de gerencia educativa con delimitación de funciones

<b>Funciones</b>	<b>Áreas de trabajo</b>	<b>Características</b>
Perfil organizacional	Visión Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe procurar cumplir con la misión institucional formulada.</li> </ul>
	Orientación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
Dimensión comunicacional	Flujo Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los flujos de comunicación deben ser horizontales.</li> </ul>
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente educativo debe desarrollar una conducta asertiva.</li> </ul>
Dimensión técnica	Planificación Organización Coordinación Evaluación Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El monitoreo de las actividades debe realizarse de manera integral.</li> <li>• Conformación de equipos de trabajo participativos.</li> </ul>
	Dimensión de participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal docente y demás colaboradores deben participar en la toma de decisiones.</li> </ul>
Dimensión de desarrollo del personal	Concepción gerencial Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de políticas que favorezcan e incentiven el desarrollo del personal docente y demás colaboradores.</li> </ul>
	Satisfacción	
Perfil socio-personal de quien ejerce como autoridad	Investigador Innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La labor del gerente educativo debe proyectarse hacia la sociedad, realizando esfuerzos que permitan mejorar la calidad educativa.</li> </ul>
	Promotor social	

*Fuente y elaboración.* Datos tomados de Galarza (2010)

### **Gestión del talento humano**

Robbins y Coulter (2014) manifiestan que la importancia de la administración de recursos humanos se fundamenta en las siguientes tres razones:

- Puede convertirse en una ventaja competitiva.
- Es un componente primordial dentro de la formulación de estrategias organizacionales.
- El trato que se le brinda a los colaboradores tiene una repercusión directa en el desempeño organizacional.

Ezeugbor y Akinfolarin (2018) indican que los recursos humanos en una escuela están conformados por los colaboradores y estudiantes, quienes son los encargados de producir resultados. Dentro de este contexto, el gerente educativo debe procurar mantener la armonía entre ambos para evitar tensiones que solo conducen a conflictos que tornan insostenible las relaciones y afectan al desarrollo institucional; por dicha razón, Egboka, Ezeugbor y Enueme (2013) señalan que todo gerente educativo debe desarrollar las siguientes siete habilidades:

- Crear y motivar
- Fomentar el trabajo en equipo
- Comunicación
- Adaptación al cambio
- Liderazgo
- Impulsar iniciativas para mejorar el rendimiento académico
- Involucrar a todo su equipo en la toma de decisiones

Khan (2016) y Connolly, James y Fertig (2017) sostienen que el liderazgo es un concepto inmerso dentro de la gestión del talento humano en las instituciones educativas, puesto que la influencia de un líder tiene una repercusión favorable en el logro de los resultados y por ende, en la mejora del desempeño de los docentes y de la escuela en general (Tran, 2015; Cupidore, 2017); y específicamente, permite administrar adecuadamente la diversidad cultural imperante en todo centro educativo (Gómez-Hurtado, González-Falcón y Coronel, 2016). Complementando lo anteriormente expuesto, Litz y Scott (2016) y Timor (2017) plantean que los directivos deben delegar funciones a los maestros, para que estos puedan desarrollarse como líderes dispuestos a cambiar la cultura institucional, el sistema educativo y mejorar el comportamiento de los estudiantes (Bellezza, 2015). Dentro del marco del liderazgo y delegación de funciones, un aspecto crucial lo constituye la confianza, ya que de acuerdo a Gregory (2017), ésta constituye un factor clave en la formación de una fuerte cultura y liderazgo institucional.

El equipo directivo de las instituciones educativas privadas debe conocer e implementar estrategias que les permitan retener a su talento humano. Sobre ello, Hill (2018) manifiesta que existen muchos factores que originan el alejamiento de un docente del centro educativo, tales como razones familiares, pocas oportunidades de crecimiento profesional, jubilación, salarios bajos e insatisfacción con su centro laboral; ante ello, los directivos deben implementar programas de atracción de nuevo talento y de retención de colaboradores actuales, con la finalidad de tener personal calificado que mejore la reputación de la escuela ante la comunidad educativa. Además, Quintana (2017) señala que dentro del presupuesto se deben considerar los fondos económicos necesarios que permitan el reclutamiento, selección y línea de carrera del personal calificado; puesto que ello repercutirá favorablemente en la motivación de los docentes y en el rendimiento de los estudiantes.

Moke y Muturi (2015) resaltan el rol de la auditoría de recursos humanos en las instituciones educativas, puesto que permite conocer, de manera detallada, cómo se sienten los docentes y demás colaboradores en su centro de trabajo. Los autores recomiendan que luego de dicha auditoría deben realizarse sesiones de capacitación a los colaboradores, con la finalidad de que puedan desarrollar nuevas competencias y habilidades que les permitan mejorar su efectividad y de la institución educativa, impartiendo un servicio educativo de calidad (Lang, 2017); ya que según Al Dakeel y Almannie (2015), ello puede convertirse en una ventaja competitiva para la institución. Chiavenato (2011) añade que se debe procurar la mejora de la calidad de vida laboral, puesto que en la actualidad, ésta constituye un factor de éxito para cualquier tipo de organización, porque la satisfacción del componente humano es fundamental para mejorar y/o mantener el desempeño de la misma.

### **Marketing educativo**

Según Michael (1990), el uso del marketing se ha expandido a muchos tipos de organizaciones, incluyendo a aquellas pertenecientes al ámbito educativo. Durante los últimos años, el uso del marketing en las instituciones educativas ha sido muy complicado debido a la existencia de un pensamiento bajo el cual, la educación no debe ser analizada desde un punto de vista empresarial, siendo este planteamiento respaldado por Vega (2015), quien critica la idea de analizar a las instituciones educativas como si fueran cualquier tipo de empresa. Complementando lo anteriormente señalado, Suárez (2013) ubica como antecedente histórico de la mercantilización de la educación a la antigua Grecia, cuando Sócrates y Platón criticaban el concepto de maestro-discípulo manejado por los sofistas, ya que los calificaban como una relación de lucro; y posteriormente en el siglo XIX, John Stuart Mill también se manifestó en contra del mercantilismo educativo, puesto que deformaba el rol de los docentes y demás miembros de la comunidad académica. En la actualidad, muchas instituciones creen que marketing es sinónimo de publicidad y no han sabido direccionar adecuadamente sus estrategias, y por consiguiente, muchas han ido desapareciendo del mercado educativo (Salas, 2017).

Alvarado (2003) define al marketing educativo como "el desempeño de actividades comerciales que orientan el flujo del servicio (educativo) desde la entidad (escuela) que le ofrece al usuario (alumno/padre de familia) demandante del servicio" (p. 134). De la definición anterior, se desprende que la función del marketing en una institución educativa es la de contribuir a diseñar el servicio y canalizarlo adecuadamente, para que este pueda ser bien recepcionado no solo por los alumnos, sino también por sus padres y/o responsables; ello resulta de vital importancia para atraer a diferentes tipos de clientes según las necesidades educativas que tengan (García, 2014). Por su parte, Manes (2004) sostiene que el marketing educativo es un proceso de investigación social que busca satisfacer las necesidades de la comunidad, generando bienestar a través de la calidad en los servicios educativos.

Para Hanson (1991), existen siete problemas de marketing que se presentan en las escuelas públicas y privadas del mismo modo; entre estos se tienen los siguientes: reputación de la institución educativa, gestión del talento humano, manejo eficiente de recursos, desarrollo de programas, satisfacción del cliente, bienestar común y adecuación a las políticas públicas. Un medio para poder enfrentar dichos problemas lo constituye la comunicación estratégica, puesto que permite que las personas perciban a la institución como confiable y favorece su integración con otras instituciones con la finalidad de mejorar su imagen ante sus estudiantes y la comunidad (Cárdenas, 2015).

Mantener buenas relaciones con los clientes es muy importante para el desarrollo de las instituciones educativas. Sobre ello, Martin (2017) argumenta que aquellas escuelas que realicen esfuerzos para mantener relaciones armoniosas con sus clientes (padres de familia y alumnos), tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito; además, la autora indica que también debe integrarse dentro de aquella relación a la comunidad escolar, ya que resulta de mucha importancia para mantener un crecimiento sostenible de la escuela en su conjunto. Para un mejor análisis de la aplicación del marketing en los servicios educativos, y basado en los planteamientos de Alvarado (2003) y Rizvi y Khan (2011), en la siguiente tabla 3 se presentan las siete variables del marketing educativo:

**Tabla 3:** Variables del marketing educativo

<b>Variables</b>	<b>Características</b>
1. Producto (Servicio)	Se distingue la existencia de los siguientes tres componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas: Los alumnos</li> <li>• Proceso: El plan curricular</li> <li>• Salidas: Alumnos preparados para continuar con el siguiente nivel educativo.</li> </ul>
2. Precio	Los padres de familia pagan un precio (en la educación privada) por la enseñanza que recibirán sus hijos, y ésta deberá satisfacer sus requerimientos.
3. Plaza	El espacio físico donde se impartirá el servicio educativo.
4. Promoción	Los mejores referentes del servicio educativo que se brinda son los alumnos, padres de familia y docentes, quienes desempeñan un rol como voceros de la institución educativa ante el resto del público.
5. Personas	Constituido por los docentes y demás miembros que participan en el proceso de enseñanza.
6. Procesos	De carácter educativo (ejecutados por los docentes) y administrativos (efectuados por miembros del equipo directivo).
7. Evidencias físicas	Elementos de carácter físico y relacionados con el espacio donde se desarrolla el proceso de enseñanza. Ejemplos: aulas de clases, áreas de esparcimiento y deportivas, etc.

Fuente y elaboración. Adaptado de Alvarado (2003) y Rizvi y Khan (2011)

### CONCLUSIONES

- El constante avance de la globalización ha ocasionado que la gerencia de las instituciones de educación básica deba conocer y aplicar técnicas de las Ciencias Administrativas.
- Gerenciar una institución educativa es un concepto que va más allá de la simple atención de trámites burocráticos. Implica guiar y liderar a un grupo de personas para brindar un servicio educativo de calidad, en beneficio de la comunidad.

- Los términos "administración", "gerencia" y "gestión" no son sinónimos, puesto que uno sirve como base para el funcionamiento del siguiente. Por dicha razón, acorde a lo analizado, se concluye que entre la gerencia y gestión educativa existe una relación de complementariedad.
- La introducción de las Ciencias Administrativas en el campo educativo no siempre es bien recibida por los investigadores en el área. Sobre ello, Marín, Maury y Marín (2016) indican que dicha situación puede deformar la finalidad principal de la Educación, que es la de brindar un servicio educativo de calidad.
- La gerencia educativa es un sistema compuesto por cuatro elementos interrelacionados entre sí (entradas, proceso, salidas y retroalimentación), cuyo funcionamiento tiene una incidencia directa en el desempeño de la institución educativa.
- El talento humano dentro de una escuela de educación básica es vital, puesto que son los agentes encargados de producir los resultados. Por dicha razón, la auditoría de recursos humanos desempeña un rol muy importante, ya que permite conocer cómo se sienten los colaboradores en su centro de trabajo.
- La función del marketing en una institución de educación básica no consiste solamente en vender el servicio, sino, en ayudar a diseñarlo considerando los requerimientos de la comunidad educativa.
- El marketing de servicios educativos está conformado por siete variables, cuyo funcionamiento en conjunto contribuye en la mejora y perfeccionamiento del servicio que una escuela brinda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Dakeel, T. y Almannie, M. (2015). Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*, 6(23), 1-9. Recuperado de la base de datos ERIC.
- Alsammarray, Y., Sirisuthi, C. y Duangcharthom, S. (2016). Development of Educational Management System in Small Primary School. *International Education Studies*, 9(12), 244-253. doi: 10.5539/ies.v9n12p244
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas modernas de gestión educativa* (Primera ed.). Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Arar, K. y Abu Nasra, M. (2018). Linking school-based management and school effectiveness The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-19. doi: 10.1177/1741143218775428
- Bellezza, S. (2015). *Teacher Efficacy for Behavior Management: An Examination of the Construct and its Predictors* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Burbano, D. (2017). *La innovación en la gerencia educativa* (Proyecto de grado). Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/>.
- Cárdenas, L. (2015). La Mercadotecnia en el Servicio Educativo Privado en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 1-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319029.pdf>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (P. Mascaró, M. Hano y M. Obón, Trads.) México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). (P. Mascaró, Trad.) México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Connolly, M., James, C. y Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16. doi: 10.1177/1741143217745880.

- Cupidore, C. (2017). *Education Management Organizations' Collaborative Leadership Practices for Low-Performing Urban Charter Schools* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Dela Cruz, S. (2016). *Principals' leadership orientation in relationship to the classification of their schools in New Jersey* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Egboka, N., Ezeugbor, C. y Enueme, C. (2013). Managerial Skills And Enhancement Strategies Of Secondary School Principals. *Journal of Education and Practice*, 4(26), 168-174. Recuperado de <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/9871/10079>.
- Estévez, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano De Sociología*, 10(4), 575-596. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
- Ezeugbor, C. y Akinfolarin, V. (2018). Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 21-31. doi: 10.5281/zenodo.1188537
- Galarza, M. (2010). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec>.
- García, J. (2014). *Fundamentos del marketing educativo* [versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Garzón, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://www.bdigital.unal.edu.co>.
- Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I. y Coronel, J. (2016). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 441-456. doi: 10.1177/1741143216670651
- Gregory, J. (2017). Trust relationships in schools: supporting or subverting implementation of school-wide initiatives. *School Leadership & Management*, 37(1-2), 141-161. doi: 10.1080/13632434.2017.1293639
- Hanson, M. (1991). Educational Marketing and the Public Schools: Policies, Practices and Problems. *California Educational Research Cooperative*, 1-41. Recuperado de la base de datos ERIC.
- Hernández, J. y Gómez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>.
- Hill, J. (2018). *Transformational School Districts: Best Practices for Recruiting and Retaining Teachers* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Khan, H. (2016). Impact of educational leadership on effective educational management in higher education institutions of Pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 7(1), 75-84. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.
- Lang, A. (2017). *Characteristics of Human Resource Management Systems that Promote Inclusive Practices* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Litz, D. y Scott, S. (2016). Transformational leadership in the educational system of the United Arab Emirates. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 566-587. doi: 10.1177/1741143216636112
- Macías-Menéndez, F. y Barreto-Pico, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352. Recuperado de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/175/206>.
- Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Marín, J., Maury, S. y Marín, A. (2016). La administración y la gerencia en las organizaciones educativas. *Tejidos Sociales*, 2(1), 111-128. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/tejsociales/article/view/2770/3008>.
- Martin, S. (2017). Developing relationships with school customers: the role of market orientation. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 1054-1068. doi: 10.1108/IJEM-08-2016-0171
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 8(24), 202-226. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
- Michael, S. (1990). Marketing Educational Institutions: Implications for Administrators. *International Journal of Educational Management*, 4(5), 23-30. doi: 10.1108/EUM0000000001965
- Moke, O. y Muturi, W. (2015). Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; a Case of Non Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 83-94. Recuperado de la base de datos ERIC.
- Netshitangani, T. (2018). Management Style and School Violence: South African Perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106. doi: 10.1108/IJEM-06-2016-0136
- Ospina, D., Burgos, S. y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*(46), 187-200. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
- Quintana, L. (2017). *Leadership and Collective Bargaining Agreements in High Performing School Districts: The Impact on Human Capital* (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Ríos, J. (2011). Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito. *Conocimiento Amazónico*, 2(2), 179-187. Recuperado de <http://revistas.unapiquitos.edu.pe/index.php/Conocimientoamazonico/article/view/43/72>.
- Rîşnoveanu, A. (2016). Educational Management - An analysis from the perspective of the general management concept. *International Scientific Conference "Strategies XXI"*, 3, 287-292. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.
- Rizvi, S. y Khan, M. (2011). The Uniqueness of Educational Marketing. *Educational Quest - An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 2(2), 197-201. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). (L. Madrigal y L. Pineda, Trad.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). (L. Pineda, Trad.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Salas, H. (2017). *Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las unidades de gestión educativa local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>.
- Santizo, C. y Ortega, S. (2018). Principals' leadership in Mexican upper high schools: The paradoxes between rules and practices. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 301-317. doi: 10.1177/1741143217717276
- Suárez, M. (2013). Los estudiantes como consumidores. Acercamiento a la mercantilización de la educación superior a través de las respuestas a la Encuesta Nacional de Alumnos de Educación Superior (ENAES). *Perfiles Educativos*, 35(139), 171-187. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v35n139/v35n139a11.pdf>.

- Timor, T. (2017). Do teachers need to be leaders? Perceptions of educational leadership and management in the Israeli secondary educational system. *School Leadership & Management*, 37(1-2), 94-119. doi: 10.1080/13632434.2017.1293636
- Torres, Y., Sandra, L. y Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 12(34), 58-80. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier de EBSCO.
- Tran, H. (2015). Personnel vs. strategic human resource management in public education. *Management in Education*, 29(3), 112-118. doi: 10.1177/0892020615584107
- Vega, R. (2015). El lenguaje mercantil, se impone en la educación universitaria. *El Ágora USB*, 15(1), 43-72. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
- Vicente, M. (2016). Education policies and organizational structures in Argentinian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 913-928. doi: 10.1108/IJEM-04-2015-0040