

# Administración EDUCACIONAL

Número 15 (enero-diciembre) 2024  
Depósito Legal: ppi201302ME4214  
ISSN: 2477-9733  
Universidad de Los Andes  
Mérida - Venezuela

Anuario del Sistema de Educación en Venezuela

**ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE LA EDUCACIÓN.  
UN ANÁLISIS INTEGRAL**

**ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF EDUCATION.  
A COMPREHENSIVE ANALYSIS**

Jesús Alfonso Peña Maldonado  
japmacademico@gmail.com  
Código ORCID: 0009-0007-7379-7822  
Unidad Educativa Colegio San Martín de Porres, Mérida  
Cursante de la Maestría en Administración Educativa  
Universidad de Los Andes, Mérida

Recepción: 01-11-2024  
Aceptación: 26-11-2024

## RESUMEN

No se puede negar que la educación juega un rol fundamental en el desarrollo de los países, y que su eficacia en el cumplimiento de sus objetivos depende en gran medida de la calidad de la administración y la gerencia dentro de las instituciones educativas. En este sentido se debe afirmar que, aunque estos dos conceptos pueden parecer distintos, son al mismo tiempo interdependientes y ambos juegan un papel importante para la creación de un sistema educativo que fomente la formación integral de los estudiantes. A partir de lo antes expuesto, en las líneas siguientes se espera explorar la relación de administración y gerencia con la educación, la importancia de la formación en estos aspectos, los principios éticos que deben regir al administrador o gerente educativo, así como los retos a los que se enfrenta la administración educativa en la actualidad.

**Palabras clave:** educación, administración, gerencia, sistema educativo, administración educativa

## SUMMARY

It cannot be denied that education plays a fundamental role in the development of countries, and that its effectiveness in achieving its objectives depends largely on the quality of administration

and management within educational institutions. In this sense, it must be stated that, although these two concepts may seem different, they are at the same time interdependent and both play an important role in the creation of an educational system that promotes the comprehensive training of students. Based on the above, the following lines hope to explore the relationship between administration and management and education, the importance of training in these aspects, the ethical principles that should govern the educational administrator or manager, as well as the challenges that educational administration faces today.

**Key words:** education, administration, management, educational system, educational administration

## ***ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN LA EDUCACIÓN: DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA***

Según Donoso (2013) administración y gerencia son términos que no son propios de la jerga pedagógica, sino que fueron adoptados del campo de los negocios y finanzas. Por tanto, se parte de la afirmación de que algunos principios de las teorías administrativas, como la de Fayol, Taylor, Mayo, entre otros, pueden ser aplicados también al contexto de las organizaciones escolares. Es por esta razón, que se hace necesario definir ambas palabras para facilitar su contextualización con el campo de la educación, y el porqué de que estos términos se hayan tomado como préstamo para definir el rol del director de una escuela.

En cuanto a la administración, la misma puede ser definida como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para lograr los objetivos y metas que esta tenga propuestos, de una manera eficaz y eficiente, proyectando su trabajo principalmente hacia lo interno de la institución (Quiroa, 2021; Donoso, 2018; ISIL, s.F.). De allí que, en el contexto educativo, la administración implique la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales para garantizar que las escuelas tengan un funcionamiento adecuado. Por tanto, un director debe tener la capacidad de gestionar los recursos para lograr las metas esperadas.

Por otro lado, la gerencia se vendría a enfocar en la ejecución de las estrategias y planes de la administración, a través de la orientación y supervisión del equipo a su cargo, además de ser el representante legal de una empresa, por lo cual sus funciones van más hacia lo externo de la organización (Quiroa, 2021; Donoso, 2013; ISIL, s.F.). En otras palabras, gerenciar implica dirigir, liderar, motivar y coordinar al personal docente, administrativo y obrero, en función de asegurar que las decisiones administrativas se logren materializar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En otras palabras, la gerencia forma parte de la administración y consiste en establecer los mecanismos de liderazgo tendientes a cumplir con las planificaciones diseñadas a nivel organizacional.

En función de esto, si bien Donoso (2013), se decanta por el término administración de la educación, lo cierto es que, a juicio del autor, el término gerencia de la educación es igualmente válido, aunque pueda resultar más restringido puesto que, tal como lo afirma el autor mencionado, y en función de lo previamente descrito, la gerencia forma parte del proceso administrativo. Sin embargo, se debe también tomar en consideración que no en todas las instituciones el director

jugará un rol de administrador y gerente, puesto que existen organizaciones escolares en las cuales la administración cuenta con cargos ajenos al directivo, por lo cual éste reduce sus funciones a la gerencia (Principalmente instituciones privadas o semiprivadas); incluso en las instituciones públicas, actualmente las funciones de administración de recursos se han visto limitadas puesto que, con la aparición del consejo educativo y el comité de economía escolar, son los representantes los que se encargan de manejar parte de los recursos y decidir en qué proyectos puede invertirse (Resolución 058 del Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2012). De forma tal que la función del director pasa a ser la de liderar a su personal y cumplir con los trámites burocráticos propios del ministerio, así como aplicar sanciones disciplinarias a estudiantes o trabajadores, de acuerdo a lo establecido en los reglamentos correspondientes.

Sin embargo, independientemente del término que se escoja, la administración/ gerencia de la educación ha pasado a tener un rol protagónico en el funcionamiento de las organizaciones escolares. Esto a razón de que las mismas exigen una figura de liderazgo que logre cohesionar las múltiples dimensiones que convergen en una institución educativa en pro de lograr los objetivos esperados. De esta forma, el director deberá ser capaz de manejar los procesos administrativos requeridos por los entes gubernamentales, como consecuencia del establecimiento de un sistema escolarizado con normativas bien definidas y regidas bajo el principio del Estado Docente, igualmente, debe motivar y dirigir a su personal, además de planificar y ejecutar planes de acción adecuados al contexto de su organización. Esto se logra a través de una adecuada administración, puesto que ella proporciona la estructura organizativa, los lineamientos, así como los recursos necesarios; pero también exige una gerencia eficaz, ya que esta permitirá motivar y guiar a los trabajadores, hacia un mismo fin. En otras palabras, la relación de administración y gerencia con la educación es esencial para el éxito de cualquier institución educativa. Una administración efectiva creará un marco organizativo que permita una gestión adecuada de recursos, y una gerencia competente asegurará que las políticas y estrategias escogidas se apliquen de forma efectiva. Sin esta sinergia, las instituciones pueden enfrentarse a problemas significativos, como la falta de motivación del personal, uso ineficaz de los recursos y disminución de la calidad educativa.

## **LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA Y SU IMPORTANCIA PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD**

A partir de lo explicado en el apartado previo se puede afirmar, en consecuencia, que la formación en administración y gerencia educacional es crucial puesto que permitirá desarrollar líderes capaces de gestionar y dirigir instituciones educativas de manera efectiva. Un programa de formación en esta área ofrecerá a los futuros directores las herramientas necesarias para abordar los desafíos a los que se enfrentará en una organización escolar, así como dominar todos los procesos administrativos o burocráticos que deben ser cumplidos. Además, también le permitirá construir habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, que son esenciales para garantizar la construcción de un espacio de trabajo que sea productivo y colaborativo. De igual forma, permitirá profundizar en los principios éticos propios del acervo educativo, en función de tomar decisiones que puedan beneficiar a todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, trabajadores y representantes). Así pues, y de acuerdo con Hernández Parra (2015), Hernández-Giraldo et al. (2021) y Márquez (2013) la administración de la educación puede resultar importante por cuanto asegurará:

**a) Uso eficaz de los recursos:** una adecuada formación en administración de la educación permitirá desarrollar habilidades y estrategias para asignar y gestionar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales de la organización escolar.

**b) Liderazgo y motivación:** un buen director fomentará la construcción de un clima organizacional adecuado, a través de la promoción de la cooperación, la colaboración, la comunicación eficaz y asertiva, lo cual se traduciría en un mejor desempeño del personal.

**c) Innovación:** puede facilitar la aplicación de nuevas estrategias pedagógicas, o la introducción de herramientas tecnológicas para agilizar los procesos administrativos y educativos.

**d) Mejoramiento constante:** formarse en administración de la educación puede permitir la construcción de mecanismos que permitan la evaluación y el monitoreo constante de los procedimientos institucionales, en función de identificar las áreas a mejorar.

**e) Sustitución de la improvisación por la planificación:** a través del diseño de planes de acción y de proyectos, se puede potenciar la promoción de una escuela productiva y eficaz en sus procesos.

**f) Logro de objetivos:** finalmente, la implementación de procedimientos administrativos y gerenciales eficientes asegurará el cumplimiento de las metas de la organización.

## **PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

Hasta los momentos hemos hecho un recorrido en lo referente a un acercamiento conceptual acerca de la administración y gerencia de la educación, además de reflexionar sobre su importancia; no obstante, en función de las preguntas que se esperan responder a lo largo de estas líneas, se debe entender que la eficacia de un director no radica solamente en su formación sobre gerencia y administración, sino que la aplicación de estas habilidades debe estar orientada por una serie de principios de carácter ético que regirán sus decisiones, en función de asegurar que éstas se hagan en pro del bienestar colectivo de los miembros de la comunidad educativa, para asegurar la equidad, justicia y el respeto de todos. Para lograr esto, autores como Montoya y Cendrós (2007) afirman que la gestión del director debe tomar como referencia los imperativos categóricos propuestos por Kant; esto a razón de que, de acuerdo con este filósofo, las acciones buenas nacen de la razón y de la idea del deber, es decir, se obra éticamente por cuanto debe ser así, sin que intervengan otras motivaciones de índole extrínseca, procurando en todo momento que el fin último sea el bienestar del ser humano, en nuestro caso, de los empleados, estudiantes y representantes. Si existen intereses ajenos al bien común (Personales, por ejemplo) o acciones que de una u otra manera afecten a los demás, en consecuencia, no se estará obrando de forma ética. A partir de esto, y concatenando con Salas Madriz (2000), Prieto Sánchez *et al.* (2007) y Orellana *et al.* (2018) se pueden establecer como principios éticos no renunciables, de la administración de la educación los siguientes:

**1.- Respeto y dignidad:** los cargos directivos deben garantizar que exista un ambiente de respeto mutuo entre los distintos miembros de la institución. Este principio es esencial para crear un clima organizacional positivo y armonioso que promueva la productividad y el bienestar de todos. Es así que se hace imperativo garantizar un trato que priorice la dignidad del individuo y

que no atente contra su bienestar físico y psicológico, independientemente de su cargo (Koontz *et al.*, citado por Donawa, 2018; Aymérich, 2018). Así pues, la administración de la educación pasa por reconocer la humanidad del personal y de los estudiantes, así como la necesidad de que estos reciban un trato que proteja su integridad, a través de una relación respetuosa.

**2.- Equidad e inclusión:** un trato respetuoso y honesto resulta insuficiente si los administradores y gerentes educativos no respetan el principio de la equidad al momento de tomar decisiones referidas a estudiantes, docentes, obreros y personal administrativo. Debe existir igualdad de condiciones para todos, pero al mismo tiempo tomar en consideración factores que puedan estar afectando a los miembros; es decir, la administración educativa debe regirse bajo una justicia distributiva. A su vez, esta equidad debe priorizar también el principio de inclusión o, en otras palabras, que todos tengan el acceso a las mismas oportunidades dentro de la institución y que cada miembro de la comunidad reciba el apoyo necesario; asimismo, la inclusión implica también respetar a todos sin distinción alguna de factores raciales, socio-económicos, de orientación sexual, entre otros. (Zhigue-Luna, 2019; Jiménez Lemus, 2012).

**3.- Integridad y honestidad:** tal como expresa Donawa (2018), un gerente o director debe ser digno de confianza, lo cual garantizará a través de un accionar moralmente íntegro y honesto. Esto hace referencia a que debe existir coherencia entre sus palabras y sus acciones, por lo cual ha de mostrar capacidad para cumplir con sus promesas y compromisos asumidos, además de ser transparente en sus decisiones. Esta resulta especialmente relevante por cuanto permitirá mantener credibilidad en la administración.

**4.- Transparencia y rendición de cuentas:** de la mano con la honestidad e integridad, otro elemento clave para la construcción de la confianza en los procesos administrativos y gerenciales de una organización escolar es la transparencia. En este sentido, debe haber claridad en las decisiones y acciones que se tomen, además de rendir cuentas acerca de los resultados obtenidos (IIPE-UNESCO, 2018; INTEF, s.F.). Esto no se reduce solamente al ámbito de manejo de recursos, sino también en decisiones referentes al personal, así como aceptación de los errores cometidos y la búsqueda de corregir los mismos. Ser transparente en los procesos permitirá profundizar aún más en la confianza hacia los líderes y aumentar el compromiso de los miembros con la escuela.

**5.- Profesionalismo:** los administradores o gerentes educativos deben demostrar que son altamente competentes para el desempeño de sus funciones. Esto implica, por un lado, formarse y especializarse en esta área, así como mantenerse actualizados en materia de teoría de la administración, clima organizacional y liderazgo; pero también en mostrar capacidad de aplicar las teorías en su praxis profesional. Además, el profesionalismo de un director eficaz implica también garantizar que el personal a su cargo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para sus funciones. (Valiente, 2010; Quiroz y Vázquez, 2009)

**6.- Mejora continua y búsqueda de la excelencia:** un buen líder destaca por su compromiso con la mejora continua de los procesos para asegurar mejores resultados. En este sentido, la administración de la educación debe estar abierta a los nuevos cambios de la sociedad, además de tener la capacidad para adoptar nuevas estrategias y herramientas tecnológicas, así como adaptar sus instituciones a las cada vez más complejas y cambiantes necesidades de la comunidad educativa (Valiente, 2010; Quiroz y Vázquez, 2009). El que un gerente sea flexible en cuanto a

la modificación de los procesos y la adecuación a las nuevas demandas, podría garantizar que las instituciones educativas se mantengan relevantes en una sociedad en evolución constante.

**7.- Objetividad e imparcialidad:** las decisiones que se tomen no deben estar afectadas por favoritismos de ningún tipo, ni por prejuicios o intereses personales (Gobierno de México, 2022). En este sentido, una adecuada administración de la educación pasa por asegurar un trato igualitario a todos los miembros de la comunidad educativa, así como tomar decisiones basadas en criterios objetivos y justos. Por ejemplo, en un hipotético escenario en el que un hijo de un directivo estudiara en una misma institución, y el mismo se vea implicado en un conflicto dentro de ésta, su rol paternal no debe incidir bajo ninguna circunstancia en la decisión que tome, caso contrario, lo mejor sería recusarse y asignar el caso al siguiente directivo a cargo, para evitar parcialidad.

**8.- Confidencialidad y privacidad:** se debe entender que existe información personal sensible de estudiantes, docentes, obreros y personal administrativo la cual debe ser tratada con cautela y con respeto del derecho a la honra y privacidad. (FEVAS, 2016; Robles, 2020) En función de esto, debe disponer de habilidades para establecer protocolos para salvaguardar esa información y evitar el uso indebido. Esto se puede observar principalmente en lo referente a enfermedades por parte del personal o a situaciones legales o emocionales en las que éste esté inmerso, puesto que la difusión de esta información puede estigmatizar a la persona y atentar, en última instancia, contra su dignidad.

**9.- Cooperación y trabajo en equipo:** La administración y/o gerencia educativa debe fomentar una cultura de cooperación, colaboración y trabajo en equipo. Para ello debe disponer de herramientas comunicativas efectivas y asertivas, así como de mecanismos de resolución de conflictos asertivos que promuevan una sana convivencia. De igual forma, debe ser capaz de escuchar las ideas de su personal y respetar la diferencia de criterios (Schein, 1994). Esto permitirá una mayor participación y, en última instancia, una mayor pertenencia por parte del equipo, pues se ha observado que, cuando se toman acciones contrarias a este principio, el clima organizacional, la productividad y el bienestar de los miembros se ve afectada, y el directivo se convierte en una suerte de pequeño tirano, que termina por restar eficacia en el cumplimiento de las metas organizacionales.

## **RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL FRENTE A LOS NUEVOS CONTEXTOS SOCIALES**

Se ha hecho un esfuerzo hasta los momentos de rescatar los conceptos de administración y gerencia educacional, y su importancia. Además, más allá de los aspectos de índole teórica, se intentó construir de forma breve algunos principios éticos que deben regir esta función. Sin embargo, a pesar de este esfuerzo, no se puede negar que, debido a la sociedad actual y su cada vez mayor complejidad, existen aún algunos retos a los que la administración educacional se enfrenta.

Un primer reto radica en la progresiva disminución de la importancia dada a la educación escolarizada, producto de una visión inmediatecista del mundo. En este sentido, son cada vez mayores la cantidad de personas, *influencers* sobre todo, que dan una connotación negativa a la preparación formal (LT10, 2024) , lo cual resta capacidad de operabilidad a los administradores educativos, además de disminuir progresivamente el interés en el curso de postgrados Es por esta razón, que

se hace necesario que la administración de la educación se adecúe a estos nuevos contextos, y permita también que las escuelas se reinventen frente a nuevas necesidades. Uno de estos factores es la incidencia del cambio tecnológico, puesto que su rápida evolución ha dejado a numerosas instituciones aisladas de las nuevas herramientas digitales, por lo cual es pertinente que los nuevos gerentes adapten y capaciten al personal para integrar estos recursos al proceso educativo.

En función de lo antes señalado, surge otro reto que es la capacidad de gestión del cambio, por cuanto el hecho de implementar nuevas políticas educativas e introducir nuevas visiones en función de la sociedad actual, puede conducir a resistencia por parte del personal e incluso de los representantes, lo cual terminaría afectando negativamente el desarrollo de la institución y su llegada al siglo XXI. De esta manera, el gerente deberá liderar las transformaciones y ofrecer formación y actualización al personal para que este pueda mostrar disposición a aceptar los cambios.

Finalmente, se observa también el desafío de implementar estas nuevas demandas con los recursos económicos limitados que tienen la mayoría de organizaciones escolares. Los constantes recortes presupuestarios y los sueldos insuficientes del personal, terminan por incidir negativamente en la capacidad de gestión y en el logro de las metas, (Medina, 2020). Es por esta razón que se hace necesario que el Estado incremente el porcentaje asignado a la educación, además de diseñar programas para la conservación de infraestructuras, y la introducción de las nuevas tecnologías, además de establecer un sistema de remuneración y recompensa para los docentes, obreros y personal administrativo que respete su dignidad.

## **A MODO DE CIERRE**

La administración y la gerencia en la educación pueden ser vistas como sinónimos, aunque la primera tiene una connotación más amplia. Independientemente de los debates semánticos que haya en torno a estos términos, lo cierto es que ambas son componentes esenciales en el ámbito educativo, ya que los directivos ejercen un rol protagónico al tomar decisiones que busquen asegurar la efectividad y la calidad dentro de su organización. Es por esta razón que la formación en administración educacional es vital para preparar líderes competentes que puedan enfrentar los desafíos a los que se debe enfrentarse la educación frente a las cada vez más complejas demandas de la sociedad posmoderna, con miras a promover un aprendizaje inclusivo y equitativo.

Sin embargo, para cumplir con su rol de forma eficaz, debe además ser capaz de adherirse a una serie de principios éticos en pro de que los directivos puedan contribuir significativamente al desarrollo de una educación de calidad, que permita la formación de estudiantes, no solo académicamente competentes, sino también seres críticos y responsables, con conciencia ciudadana. Para ello requiere también ejercer un liderazgo positivo que logre cohesionar a su personal en pro de objetivos comunes. Es por esta razón que se debe afirmar que el éxito de las instituciones educativas depende de la sinergia entre administración y gerencia bajo las figuras del equipo directivo, y de su capacidad para adaptarse frente a un mundo en constante cambio. Sin embargo, aún resta una pregunta por responder: ¿están los programas formativos de administración y gerencia de la educación preparados para hacer frente a estas nuevas demandas sociales y éticas?

---

**Jesús Alfonso Peña Maldonado.** Lic. En Educación mención Básica Integral, Universidad de los Andes, Mérida. Diplomado "Madiba" En Derechos Humanos, Universidad de los Andes, Mérida.

## REFERENCIAS

- Aymerich, N. (2018) Respeto: la clave de las organizaciones sanas. <https://leadersofnow.org/respeto-clave-las-organizaciones-sanas/>
- Donawa, Z. (2018) Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, 1(8), 144-163.
- Donoso, R. (2013) Sobre administración y gerencia. Variaciones sobre un mismo tema. Administración educativa. Anuario del sistema de Educación en Venezuela, 1, 153-161.
- FEVAS (2016) Guía. La confidencialidad en el ámbito educativo. [Archivo PDF] <https://fevas.org/wp-content/uploads/2023/04/GUIA-LA-CONFIDENCIALIAD-EN-EL-AMBITO-EDUCATIVO.pdf>
- Gobierno de México (2022) ¿Qué es la imparcialidad? <https://nuevaescuelamexicana.sep.gob.mx/detalle-ficha/8135/>
- Hernández-Giraldo, D. y Tovar Gutiérrez, M. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16.
- Hernández Parra, N. (2015) La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7412/HERNANDEZPARRANESLY201?sequence=1>
- Medina, V. (2020) El sistema educativo venezolano en bancarrota: desafíos del financiamiento educativo en Venezuela y propuestas para su solución. [Archivo PDF] <https://equilibriumcende.com/wp-content/uploads/2023/10/El-sistema-educativo-venezolano-en-bancarrot-a-desafios-del-financiamiento-educativo-en-Venezuela-y-propuestas-para-su-solucion.pdf>
- IIEP-UNESCO (29 de enero de 2018) 10 maneras para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la educación. <https://etico.iiep.unesco.org/es/10-maneras-para-promover-la-transparencia-y-la-rendicion-de-cuentas-en-la-educacion>
- INTEF (s.F.) Autonomía, transparencia y rendición de cuentas. [https://formacion.intef.es/tutorizados\\_2013\\_2019/pluginfile.php/87306/mod\\_imsccp/content/3/5b\\_autonoma\\_transparencia\\_y\\_rendicin\\_de\\_cuentas.html](https://formacion.intef.es/tutorizados_2013_2019/pluginfile.php/87306/mod_imsccp/content/3/5b_autonoma_transparencia_y_rendicin_de_cuentas.html)
- ISIL(s.F.) Diferencias entre un gerente y un administrador. <https://isil.pe/blog/negocios/gerente-administrador-diferencias/>
- Jiménez Lemus, W. (26 de julio de 2012) Dignidad humana y clima organizacional. <https://www.gestiopolis.com/dignidad-humana-clima-organizacional/>
- LT10 (07 de mayo 2024) Por qué los jóvenes prefieren ser influencers que estudiar. <https://www.lt10.com.ar/noticia/434118--por-que-los-jovenes-prefieren-ser-influencers-que-estudiar>
- Márquez, D. (04 de octubre de 2013) Importancia de la gerencia educativa: misión y visión. <https://aulazdp.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-gerencia-educativa.html>

- Montoya, C. y Cendros, P. (2007) Elementos de la ética kantiana aplicables a las organizaciones educativas. 13 (25), 286-304.
- Orellana, E., Orellana, C., y Clemenza, C. (2018). Principios éticos en la administración pública y la educación en valores. *Impacto Científico*, 13(2), 219-227.
- Resolución 058 de 2012 [Ministerio del Poder Popular para la Educación] por la cual se establece la normativa y procedimiento para el funcionamiento del Consejo Educativo. 16 de octubre de 2012.
- Prieto Sánchez, A., Zambrano, E., & Martínez, M. (2007). Ética pública en las organizaciones educativas: Gerenciar para alcanzar el bien común. *Revista ORBIS / Ciencias Humanas*, 2(6), 48-67.
- Quiroa, M. (2021) Diferencia entre gerente y administrador. <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-gerente-y-administrador.html>
- Quiroz Calle, P. y Vázquez Horta, F. (2009) La profesionalización del director. *Integra Educativa*, 2 (3), 67-86.
- Robles, A. (19 de julio de 2020) La protección de datos personales en escuelas de educación básica. <https://angelrobles.abogado/la-proteccion-de-datos-personales-en-escuelas-de-educacion-basica>.
- Salas Madriz, F.E. (2000) Ética y administración educativa: retos y desafíos de la coyuntura actual. *Revista Educación*, 24 (2), 189-200.
- Schein, E. (1994) *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall. Valiente Sandó, P. (2010) La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales. [Archivo PDF] <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2010/03/competencias-profesionalidad-director-escolar-1.pdf>
- Zhigue-Luna, A. R. y Sanmartin-Ramón, G. S. (2019) Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Visión Gerencial*, 2, 324-332.