

# CIENCIAS CONTABLES, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Estrategias para mejorar la gestión operativa en instituciones educativas confesionales**

DR. EMILIO IBERBUDEN<sup>1</sup>

## Resumen

El presente artículo responde por un lado a los resultados obtenidos mediante una investigación basada en un estudio de caso sobre una institución educativa confesional en Gran Asunción y por otro lado a los resultados obtenidos de investigaciones amplias en el contexto del servicio educativo ofrecido por una serie de varias instituciones educativas confesionales con presencia en el país. En cuanto al servicio educativo, cabe destacar que no se ha hecho énfasis en aspectos pedagógicos sino más bien en aspectos relacionados a la gestión operativa (administración, marketing, talentos humanos, inversiones, entre otros elementos). Mediante el análisis realizado se ha detectado de forma transversal algunas falencias que generan presión a la forma de gestionar instituciones confesionales y lastimosamente una mezcla de aspectos filosóficos o de cosmovisión confesional con criterios equivocados a nivel de gestión asertiva, lo cual termina afectando aspectos como inestabilidad en ingresos, infraestructura limitada, comunicación o marketing sin dirección clara. Finalmente, la reflexión analítica indicó que la gestión operativa de instituciones educativas confesionales debe enfocarse en potenciar las actividades operativas primarias en el marco de una visión de “institución proveedora de servicios”.

Palabras claves: Gestión, Estrategia, Instituciones Confesionales.

## Abstract

This article responds, on the one hand, to the results obtained through an investigation based on a case study of a confessional educational institution in Greater Asunción and, on the other hand, to the results obtained from extensive research in the context of the educational service offered by a series of institutions. various confessional educational institutions with a presence in the country. Regarding the educational service, it should be noted that emphasis has not been placed on pedagogical aspects but rather on aspects related to operational management (administration, marketing, human talent, investments, among other elements). Through the analysis carried out, some shortcomings have been detected transversally that generate pressure on the way of managing confessional institutions and, unfortunately, a mixture of philosophical aspects or confessional worldview with wrong criteria at the level of assertive management, which ends up affecting aspects such as instability in income, limited infrastructure, communication, or marketing without

---

<sup>1</sup> Dr. Emilio Iberbuden, es Doctor en Administración de Empresas (Summa Cum Laude), posee amplios estudios de grado y posgrado en otros ámbitos de las ciencias empresariales y ciencias sociales, además de asesorar y orientar organizaciones, empresas y proyectos de investigación.

clear direction. Finally, the analytical reflection indicated that the operational management of religious educational institutions should focus on promoting the primary operational activities within the framework of a vision of "service provider institution".

Keywords: Management, Strategy, Confessional Institutions.

## **1.Marco introductorio**

El Dr. Ricardo Costa Caggy refiere que básicamente al considerar una institución confesional, se presupone la declaración explícita de una institución de enseñanza con vinculación hacia un credo y/o religión, que impregna las elecciones metodológicas, pedagógicas e incluso administrativas, de estas organizaciones (Costa Caggy, 2019). A lo anterior se puede sumar que "la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas" (Ministerio de Educación Nacional, 2022) y esto también requiere colocarlo en el contexto de cambios emergentes que el sector de la educación ha experimentado en los últimos tiempos y vinculado a la composición de diferentes agentes involucrados en el sistema como lo son estudiantes, familias, docentes, funcionarios operativos e incluso personas/entidades que patrocinan la institución (EducaWeb, 2016)

Entre todas las exigencias y demandas que en la actualidad poseen las instituciones educativas, aparece también el factor de la innovación como una de las más apremiantes y urgentes. Tal como expresa Miguel Rivera Alvarado al afirmar que la innovación es una cuestión de sobrevivencia y por eso se requiere trabajar en el establecimiento de entornos y elementos basados en una cultura de innovación como práctica cotidiana (Alvarado, 2018).

En este artículo se hace énfasis en los aspectos relacionados a la gestión operativa no académica sino a nivel de gerenciamiento institucional considerando ejes fundamentales para la construcción de instituciones educativas confesionales con solidez conceptual y prácticas adecuadas desde la teoría organizacional.

## **2.Desarrollo**

Seguidamente se presentan estrategias de alta relevancia que constituyen factores transversales para impulsar mejoras en la gestión operativa de instituciones educativas confesionales. Dichas estrategias surgen a partir de los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas y posterior a un proceso de análisis sociocultural para determinar de forma pragmática los elementos que son aplicables a la realidad nacional o en su defecto ser de orientación para realidades de otras ubicaciones geográficas.

### ***2.1. Formalizar y dinamizar la gestión operativa***

La investigación mostró que en un amplio grupo de instituciones se realizan una masiva cantidad de actividades operativas lo cual genera un importante nivel de sobre carga laboral, superposiciones de funciones, algunas áreas internas con canales jerárquicos híbridos y otras con canales jerárquicos huérfanos, en ciertas instituciones se evidencia la carencia de sistemas organizados y en otras instituciones existe una velocidad operativa relentecida por exceso de procesos burocráticos.

Conforme a lo anterior, en primer lugar, es preciso hacer mención a la relevancia de formalizar aquellos procesos internos de la gestión operativa, para evitar *maneras coloquiales de hacer las cosas* y generar sistemas organizados de trabajo. Eso quiere decir que la gestión operativa de una institución debe hacer hincapié en establecer una *ruta clara* para cada acción que se realiza dentro de la misma en consistencia con la justificación de las acciones y el resultado pretendido con dichos procesos.

Asimismo, en segundo lugar, y particularmente ante los desafíos cada vez más exigentes en términos de eficiencia, productividad y optimización de recursos, se hace visible la necesidad de promover una gestión operativa mucho más dinámica y con procesos más simplificados, ágiles y razonables a la realidad actual de la institución y su contexto.

## *2.2. Profesionalizar la comunicación institucional*

En un mundo globalizado en el que el acceso a la información está al alcance de todos, tener una buena estrategia de comunicación es fundamental. Por eso, cada vez es más común que empresas e instituciones cuenten con un gabinete de este tipo, ya sea con un departamento de prensa propio o a través de una agencia especializada en comunicación y marketing. O incluso una combinación de ambos (AOM, 2021)

La cita anterior contrasta bastante con lo realizado por las instituciones educativas en general y en particular con aquellas de tipo confesional. Las investigaciones realizadas reflejan que el aspecto comunicacional como factor corporativo, no tienen mucha atención en la gestión operativa y en la estrategia institucional. Si bien existe en ciertas temporadas una ocupación al aspecto comunicacional, dicho aspecto solo está enfocado en la captación de nuevos usuarios del servicio (inscripciones anuales) dejando de lado otros objetivos claves en la comunicación.

Las falencias comunicacionales observadas en la mayoría de las unidades de análisis consideradas en la investigación fueron:

- Comunicar solo por urgencia.
- Comunicar de forma desprolija e improvisada.
- Comunicar creyendo que solo el diseño es importante.
- Comunicar pretendiendo reacción inmediata.
- Comunicar de forma monótona (tanto a nivel de creatividad, recursos y contenido).
- Comunicar sin un claro perfil de la audiencia.
- Comunicar de forma no articulada (en caso de diferentes unidades interna)

## *2.3. Especializar el personal que posee contacto directo con los usuarios del servicio educativo*

En el contexto empresarial, el proceso de atención al cliente es uno de los elementos de mayor incidencia en las operaciones de una entidad comercial principalmente con fines lucrativos. Sin embargo, en términos reales el abordaje tiene a ser parcial. Al respecto, el investigador Víctor Quijano Portilla refiere que:

Uno de los problemas que hemos encontrado en las organizaciones que buscan que sus trabajadores tengan la actitud de servicio que el cliente desea, es la falta de actividades de formación o de aprendizaje adecuadas para el personal que tiene constante contacto con los clientes. Si deseas aumentar la satisfacción de tus clientes, sus recomendaciones y hasta su percepción sobre la actitud del personal, la capacitación para un gran servicio al cliente es un factor clave para que alcances estos objetivos. (Quijano, 2022)

En el contexto de entidades con un enfoque no directamente lucrativo como pueden ser las instituciones educativas, que básicamente son entidades que buscan continuamente reinvertir las finanzas en sus operaciones; la realidad de la mejora continua en el personal de contacto también es un área que requiere mejorarse. Es decir, el personal de contacto en una institución educativa es toda aquella persona que entra en relación o contacto directo con los usuarios del servicio educativo (estudiantes, padres o tutores); esto no solo se refiere a educadores, sino a todo personal que se encuentra en el “camino circulado” por el usuario (ejemplos: porteros, personal de secretaría, personal de servicios generales, etc.)

En los resultados logrados mediante las investigaciones realizadas se ha observado que se requiere mayor intencionalidad en promover las capacidades, habilidades y competencias integrales del personal de contacto. Existen algunas acciones muy aisladas en unas pocas instituciones, aunque de forma selectiva y no incluyente de todos los involucrados en el proceso de contacto directo con el usuario del servicio. En la mayoría de las instituciones educativas confesionales (de diferentes niveles) no se poseen programas de capacitación continua para su respectivo personal de contacto, y la ausencia de este tipo de acciones genera que la experiencia de entrega o prestación del servicio tenga falencias en términos de calidad y excelencia.

A lo anterior, es preciso agregar que la inversión en promover la especialización del personal de contacto no es algo explícitamente indicado en las operaciones ni el presupuesto. Lo anterior tiene dos razones, se considera que contratar personas con buena actitud y con experiencia en el puesto, exime a la entidad de invertir en su capacitación, especialización y desarrollo, motivo que constituye la razón del porqué el 59% de los personal de contacto aseguró haber iniciado su trabajo de atender clientes sin tener la capacitación suficiente (Quijano, 2022).

De allí que la modificación del comportamiento del personal de contacto podría ser una herramienta adecuada para buscar un clima más favorable al interior de la institución y alcanzar una mayor cercanía de las operaciones de la entidad con los usuarios que interactúan con la misma (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011)

#### *2.4. Elevar las competencias y recursos operativos para la prestación del servicio educativo.*

Los resultados obtenidos de la investigación impulsada, refleja que existen en términos *macro* una conciencia y acción en fomentar infraestructura *hard* dentro de las instituciones educativas confesionales, entiéndase: aulas, espacios recreativos, acceso, etc. Sin embargo, en término *micro* se observa carencias en fomentar la infraestructura *soft* dentro de las mismas; es decir, elementos que faciliten el trabajo, dinamicen las actividades y ayuden a que la experiencia de prestación de servicio de alta calidad. Al respecto, un elemento observado que no es menor en el contexto del análisis, es que mucho de lo que

sucede en el momento de la prestación de servicio se realiza por acción autogestionada del personal involucrado y no como una normativa institucional de funcionamiento.

Considerando brevemente el contexto regional, conforme a estudios del Banco Mundial, la infraestructura de buena calidad puede cambiar el entorno de aprendizaje, y esta debe ser inclusiva, adecuada y efectiva (Alasino, Atoche, & Alvarez, 2022). Al respecto también, “la infraestructura debe ser apropiada para la edad y nivel educativo de los alumnos, en donde los espacios les permiten sentirse libres y seguros en beneficio de su desarrollo, incluido el personal” (Ramírez, 2021)

Según el Banco de Desarrollo de América Latina, anteriormente entidad conocida como la Corporación Andina de Fomento, está comprobado que tener escuelas en buen estado es determinante para lograr que los alumnos obtengan los resultados académicos esperados [...] pero esto no solo para los estudiantes sino también para docentes y personal administrativo de la institución educativa. (CAF, 2016)

De allí que “es imprescindible que las autoridades observen el papel trascendental que juega la infraestructura en interacción con otros insumos educativos esenciales, para poder acometer propuestas integrales que, en su conjunto, mejoren la calidad de la educación” (CAF, 2016)

Considerando lo anterior es preciso ampliar el concepto de infraestructura hacia recursos operativos, en el cual uno de los elementos es la infraestructura pero que no se limita exclusivamente a esto. Esto tiene su razón de ser en que la prestación del servicio requiere de recursos operativos para poder brindar experiencias positivas a los usuarios del servicio, en otras palabras, no sólo es necesario un buen aula sino insumos que sean necesarios para lograr una experiencia de calidad dentro del aula; no solo es necesario tener una portería, sino que dicha dependencia tenga los recursos necesarios para también contribuir con la experiencia de calidad para el usuario, y así con cada estamento en el cual se encuentra un personal de contacto.

### *2.5. Ejecutar un asertivo control de calidad del servicio educativo prestado*

Una breve síntesis del análisis respecto a los resultados obtenidos permite visualizar que el control de calidad tiene muy baja aplicación en las instituciones educativas confesionales. Existe los mecanismos tradicionales de control (desempeño, horarios, informes, rutinas, etc), sin embargo, se carece de indicadores claves relacionados a la calidad del servicio como también en referencia a la gestión operativa vinculada a la prestación del servicio, con lo cual se hace utópico contar con una asertiva medición, monitoreo, seguimiento y planes de mejora relevantes que puedan ser incorporadas en la entidad.

Por cierto, el control de calidad es un proceso de comprobación intencional que trata de medir y garantizar que los diversos factores que intervienen en las actividades cumplen la normativa y se encuentran dentro de las especificaciones finales (Infinitia Consulting, 2022)

En esta línea de pensamiento, un elemento fundamental que se requiere colocar en el contexto de la reflexión es que la calidad tiene altísima relevancia en la provisión de servicios tanto como en entidades que proveen productos. Es decir, no se puede lograr mejoras en el servicio hasta que la directiva institucional no tome conciencia activa y profunda sobre la relevancia de la calidad que debe reflejarse en el servicio prestado.

Keith Denton refiere que “el servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad” (Denton, 1991, pág. 15). Por su parte, Rosander menciona que “la calidad en los servicios no puede hacer ningún progreso real hasta que se efectúen cambios drásticos en la aproximación a la calidad y en el concepto que de ella se tienen” (Rosander, 1992, pág. 2)

Así pues, para lograr un adecuado control de calidad en el servicio educativo prestado, es importante hacer una diferenciación entre los procesos de producción del servicio y los procesos de entrega del servicio. Este ejercicio de gestión permitirá comprender que el servicio es un proceso integrado de dos áreas (producción/entrega) y que, para lograr un resultado óptimo, ambas dimensiones deben estar articuladas y ser consistentes con indicadores de calidad esperados.

Sin lugar a duda, es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto; y básicamente hay que enfocarse en tres dimensiones: la disminución de la tasa de insatisfacción, el nivel de incremento de nuevos usuarios por recomendación de los usuarios actuales; el aumento de la tasa de lealtad por parte de los usuarios actuales (Vértice SL, 2008)

Conforme a lo anterior, si una entidad proveedora de un servicio educativo desea sobresalir en términos de calidad, deberá imperiosamente instituir un órgano de control eficiente y eficaz que tenga como responsabilidad insoslayable fortalecer y garantizar la calidad del servicio educativo (ReAcción Paraguay, 2019)

En consecuencia, algunas acciones que pueden considerarse como estrategias por dicho órgano de control con el propósito de logra un control de calidad en el servicio ofrecido pueden ser (Denton, 1991, pág. 16):

- Mejorar el conocimiento del producto y la comprensión y apoyo a la prestación de servicios por parte de los directivos.
- Mejorar nuestros conocimientos de los deseos, necesidades y actitudes del cliente
- Establecer normas de servicio y mejorar nuestra medición del servicio.
- Establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio.
- Adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.

## *2.6. Consolidar una estructura de apoyo real a las operaciones primarias.*

La investigación mostró la necesidad de incorporar innovación en la estructura de apoyo a las operaciones como también incrementar la productividad de dicha estructura de apoyo. En relación al primer aspecto, se ha observado que las tareas desarrolladas por la estructura de apoyo (administración, contabilidad, talentos humanos, soporte técnico, etc) son mayoritariamente “analógicas, tradicionales y lentas” para los tiempos actuales; y esto tiene directa incidencia en los niveles de productividad que manifiesta la estructura de apoyo (retraso excesivo en la operativa, clima laboral inestable en relación a la productividad, tareas atrasadas o estancadas, sentido de urgencia constante, etc).

La estructura de apoyo está compuesta por todas aquellas “actividades que, sin ser esenciales, dan soporte a la actividad de la compañía, y también contribuyen como elementos de la cadena de valor del producto o servicio” (Beetrack, 2022). En realidad, en muchas ocasiones se produce el error a nivel de gestión operativa de priorizar acciones en la estructura de apoyo que en las operaciones primarias o principales del servicio;

siendo que la estructura de apoyo debe velar y dar soporte efectivo a lo más relevante en la secuencia de producción/entrega del servicio.

La gestión estratégica sobre la estructura de apoyo debe hacer énfasis en las siguientes áreas operativas:

- Estructura organizacional eficiente y acorde para lograr un funcionamiento institucional.
- Gestión dinámica del talento humano basado en adecuados procesos de planificación, incorporación y desarrollo del staff.
- Actualización tecnológica para agilizar procesos que faciliten del adecuado desempeño de las actividades principales de la entidad.
- Gestión de proveedores con una visión de aliados estratégicos para la incorporación de insumos y elementos que garanticen la dotación en tiempo y forma de los recursos necesarios para la producción/entrega del servicio.

### *2.7. Cosmovisión confesional como eje transversal en todas las decisiones y operaciones institucionales.*

La cosmovisión es definida básicamente como la manera de ver y comprender la realidad y el mundo (El Tintero BV, 2022). Mientras que confesionalidad refiere básicamente a la adscripción a una determinada religión o creencia (Real Academia Española, 2022). En el contexto de una institución educativa confesional, por ende, se puede asociar que la confesionalidad es una cualidad inserta como inspiración para todas las actividades didácticas, culturales y sociales que realiza.

En términos de gestión de este tipo de instituciones, la cosmovisión confesional por lo tanto debe ser un elemento neurálgico en la filosofía institucional o también llamada filosofía corporativa en el ámbito organizacional, que en términos simples viene a constituirse en el filtro por excelencia para todas las decisiones y operaciones que una entidad realice.

Lo anterior es sumamente relevante para aspectos como el posicionamiento, credibilidad, consistencia y coherencia institucional, no solo como característica interna sino también como imagen proyectada hacia el contexto externo y comunidad toda.

Dicha relevancia está dada por los siguientes escenarios:

- Si la cosmovisión confesional/filosofía corporativa está a disociada de las decisiones y operaciones, la entidad es altamente vulnerable al descreimiento y por ende muy susceptible a los vaivenes del contexto circundante.
- Si la cosmovisión confesional/filosofía corporativa está vinculada a las decisiones y operaciones, la entidad proyecta solvencia conductual y por ende genere bases confiables para perdurar y consolidarse en el tiempo.

En definitiva, la filosofía corporativa “se trata del conjunto de creencias y principios que rigen la forma de actuar de cualquier compañía [...] y que permite establecer las bases sobre las cuales funcionará y prestará servicio” (EuroInnova, 2022) y dentro de instituciones educativas confesionales, es imperioso que se encuentre inserta la cosmovisión confesional de forma tangible, simple y clara dentro de las decisiones y operaciones de la entidad.

## **Conclusión**

El artículo ha presentado de forma pragmática los principales hallazgos de investigaciones impulsadas para comprender es fenómeno analizado en el contexto

de instituciones confesionales que brindan servicios educativos para diversos niveles académicos.

Cabe destacar que no se puede dejar de lado el factor histórico y la evolución social que han tenido las instituciones educativas confesionales como aspecto estratégico a potenciar. Así también se ha evidenciado que existe un alto interés en lograr niveles educativos adecuados. Por otro lado, se considera que, en el aspecto de la gestión estratégica y operativa, existe una laguna en la comprensión de que el funcionamiento adecuado desde el punto de vista organizacional no está dissociado la figura institucional que posee una institución educativa; motivo por el cual se puede entender del porque varios agentes de las comunidades educativas expresan comentarios como "Lo que hacemos no es una empresa" o "No podemos funcionar como una empresa porque somos una institución educativa".

Expresiones como las anteriores es un reflejo de que se requiere de forma urgente impulsar una mayor madurez ejecutiva en la gestión y directiva de instituciones confesionales. Es decir, es preciso impulsar de forma intencional acciones, políticas, normativas y protocolos que fomenten el crecimiento en conocimientos, habilidades, actitudes respecto a los factores necesarios que debe contar una institución prestadora de un servicio tan noble como la educación y más aún en el marco de una filosofía corporativa basada en cosmovisiones confesionales.

No se puede justificar la falta de profesionalismo, la carencia de procesos estandarizados, la excesiva burocracia y lentitud en la generación de respuestas que provocan el estancamiento operativo en el tiempo; con argumentos alejados del pragmatismo, la comprensión de los tiempos, el desempeño responsable y la seriedad en la dirección de entidades.

Muy por el contrario, las instituciones educativas confesionales tienen un potencial de alto valor en el proceso de contribuir en la construcción de sociedades emergentes enfocadas en el genuino desarrollo integral. De allí la relevancia de actualizar las habilidades técnicas y actitudinales en materia de gestión estratégica y operativa de instituciones conforme a los tiempos contemporáneos y futuros.

## **Bibliografía**

- Alasino, E., Atoche, J., & Alvarez, J. (02 de Junio de 2022). *Una mejor infraestructura educativa puede apoyar la recuperación de aprendizajes en América Latina*. Obtenido de Banco Mundial Blog: <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/una-mejor-infraestructura-educativa-puede-apoyar-la-recuperacion-de-aprendizajes-en>
- Alvarado, M. R. (17 de Abril de 2018). *Observatorio de innovación educativa*. Recuperado el 22 de Enero de 2020, de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/innovacion-educativa-los-10-elementos-clave-para-innovar>
- AOM. (13 de Enero de 2021). *Cinco errores habituales en la comunicación institucional*. Obtenido de AOM Comunicación y Marketing: <https://aomcomunicacion.com/cinco-errores-habituales-en-la-comunicacion-institucional/>
- Beetrack. (01 de Abril de 2022). *Elementos de la cadena de valor según Michael Porter (+ ejemplo)*. Obtenido de Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/elementos-de-la-cadena-de-valor-michael-porter>

- Caballero, D. S. (21 de Febrero de 2019). *El diario de la educación*. Recuperado el 22 de Enero de 2020, de <https://eldiariodelaeducacion.com/blog/2019/02/21/una-escuela-innovadora-es-la-que-busca-el-exito-de-todos-los-alumnos-independientemente-de-sus-necesidades/>
- CAF. (04 de Octubre de 2016). *La importancia de tener una buena infraestructura escolar*. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>
- Costa Caggy, R. (1 de Julio de 2019). *Educación superior e instituciones confesionales: ¿qué pueden ofrecer, aún, estas instituciones a la sociedad?* Obtenido de Universidad Adventista del Plata: <https://bit.ly/3Tkm2Nh>
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Diz Comesaña, M., & Rodríguez López, N. (Enero de 2011). *La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v21n41/21n41a12.pdf>
- EducaWeb. (25 de Abril de 2016). *La gestión de instituciones educativas en la actualidad*. Obtenido de EducaWeb: <https://gestioneducativa.educaweb.com/la-gestion-de-instituciones-educativas-en-la-actualidad/>
- El Tintero BV. (01 de Abril de 2022). *Cosmovisión*. Obtenido de Concepto Definición.de: <https://conceptodefinition.de/cosmovision/>
- EuroInnova. (21 de Octubre de 2022). *Que es filosofía organizacional*. Obtenido de EuroInnova: <https://www.euroinnova.com.py/blog/que-es-filosofia-organizacional#iquestqueacute-es-filosofiacutea-organizacional>
- Infinitia Consulting. (25 de Enero de 2022). *Análisis y control de calidad en los procesos productivos*. Obtenido de Infinitia Research: <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-y-control-de-calidad-procesos-productivos/>
- Loayza, N. (2008). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Obtenido de Estudios Económicos Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (01 de Agosto de 2022). *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. Obtenido de MEN - Colombia: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20est%C3%A1%20conformada,logren%20sus%20objetivos%20y%20metas.>
- Quijano, V. (01 de Julio de 2022). *6 tipos de capacitación para un gran servicio al cliente*. Obtenido de Víctor Quijano: <https://victorquijano.com/blog/6-tipos-de-capacitacion-para-un-gran-servicio-al-cliente/>
- Ramírez, I. (18 de Agosto de 2021). *Infraestructura educativa, con rezagos en inclusión, mobiliario y asignación de presupuesto*. Obtenido de RealEstate Market & Lifestyle: <https://realestatemarket.com.mx/noticias/infraestructura-y-construccion/34152-infraestructura-educativa-con-rezagos-en-inclusion-mobiliario-y-asignacion-de-presupuesto>

- ReAcción Paraguay. (27 de Noviembre de 2019). *Importancia del Control de Calidad en la Educación Superior*. Obtenido de Reaccionpy: <https://reaccionpy.medium.com/importancia-del-control-de-calidad-en-la-educaci%C3%B3n-superior-d29171dcd7ff>
- Real Academia Española. (21 de Octubre de 2022). *Confesionalidad*. Obtenido de Diccionario panhispánico del español jurídico: <https://dpej.rae.es/lema/confesionalidad>
- Rosander, A. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Saldarriaga, M. (2017). *Informalidad*. Obtenido de Revista Moneda - BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-169/moneda-169-07.pdf>
- Valderrabano, A. (2016). *Cómo hacer un plan de crecimiento para mi colegio*. Recuperado el 22 de Enero de 2020, de <https://inbound.black-n-orange.com/blog/c%C3%B3mo-hacer-un-plan-de-crecimiento-para-mi-colegio>
- Vértice SL. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga, España: Publicaciones Vértice SL.