

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Estrategias de gestión de calidad y su impacto en la mejora continua de comunidades educativas: Una revisión sistemática de literatura

RESUMEN

El artículo presenta una revisión sistemática de la literatura cuyo objetivo fue analizar el impacto de las estrategias de gestión de calidad en la mejora continua de comunidades educativas. Para ello, se examinaron estudios empíricos publicados entre 2014 y 2024, seleccionando investigaciones en inglés y español que abordaran explícitamente la temática. La búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus, SciELO, ERIC y Web of Science, utilizando términos relacionados con la gestión de calidad y la mejora educativa, mediante la estrategia y organización propuestas en el protocolo Prisma. De 523 textos identificados, se filtraron 19 artículos que demostraron resultados significativos. Los hallazgos indican que las estrategias de gestión de calidad abarcan diferentes acciones, actitudes, valores e iniciativas orientadas a favorecer los intereses de las comunidades, en particular de sus estudiantes. Estas se materializan mediante acciones participativas entre sus integrantes y, si bien influyen positivamente en la mejora institucional a través de reflexiones sobre su realidad para alcanzar consensos acerca de las necesidades de los centros educativos y la disposición de los implicados, destacan la importancia de la formación docente, el liderazgo efectivo y la participación activa de estudiantes y padres. En conclusión, la gestión de calidad se distingue no solo como un enfoque administrativo, sino como un compromiso colaborativo en el que participan todos los actores educativos, subrayando la necesidad de un abordaje integral para lograr procesos educativos de calidad que, además de ser sustantivos, sean permanentes.

Palabras clave: gestión de calidad; mejora continua; comunidades educativas; estudios empíricos.

Karol Andrea Sotelo Maury 

karolsotelo_15@hotmail.com

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima, Perú

Presentado: 29/11/2024 - Aceptado: 26/03/2025 - Publicado: 13/06/2025

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad se ha convertido a nivel global en un aspecto esencial para las instituciones educativas que buscan satisfacer eficazmente las demandas de sus comunidades con el fin de alcanzar una educación de calidad. Estas instituciones, al igual que otras organizaciones, han reconocido la importancia de filosofías centradas en las personas. Así, para comprender su dimensión conceptual, cabe señalar que la calidad, aunque originada en el ámbito empresarial, ha trascendido a la educación, dado que ambos sectores comparten el objetivo de alcanzar la eficacia.

Docentes y directivos lideran este proceso, desarrollando habilidades técnicas y humanas para garantizar no solo el aprendizaje permanente de los estudiantes, sino también el desarrollo y la participación activa de las comunidades en el proceso educativo (Unesco, 2017). Esto implica que los educadores, tanto en labores de gestión como pedagógicas, deben fortalecer competencias en planeación, organización, seguimiento, supervisión y control mediante programas de formación continua (Oudes-Slob *et al.*, 2022). Es necesario analizar las cualidades, implicaciones, habilidades e interacciones de los actores involucrados en las instituciones escolares para optimizar los resultados de su gestión. Por ello, los fundamentos teóricos y operacionales de la gestión de calidad se han adoptado como referentes para impulsar la mejora educativa (García-Fernández *et al.*, 2022; Kurbanov, 2024).

En el contexto actual, donde la demanda por una enseñanza de excelencia y resultados efectivos es creciente, la gestión de calidad se ha consolidado como una filosofía y práctica que exige la medición constante de indicadores para asegurar la mejora continua. Para lograrlo, las instituciones educativas implementan diversas estrategias orientadas a optimizar procesos, elevar la calidad del servicio y mejorar los aprendizajes. Este enfoque, de reciente desarrollo, se basa en prácticas sistemáticas que buscan no solo cumplir estándares, sino superarlos de manera sostenida (Oplatka, 2019; Espino *et al.*, 2023).

Partiendo de la premisa de una educación de calidad que proporcione herramientas

para resolver problemas y mejorar la vida de las personas, este concepto ha evolucionado desde prácticas tradicionales, centradas en el cumplimiento normativo y la enseñanza sobre el aprendizaje (Pedrozo *et al.*, 2018), hacia enfoques integrales y dinámicos. Hoy, el énfasis está en el derecho a una educación inclusiva y de calidad, independientemente del nivel educativo (González *et al.*, 2020). En esta línea, se avanza hacia estrategias que fortalecen la gestión institucional, abarcando desde la práctica docente hasta la organización administrativa, los recursos, la infraestructura y la vinculación comunitaria, siempre con miras a fomentar una cultura de mejora permanente.

La literatura especializada destaca que una gestión eficaz incorpora la información, el conocimiento y la participación de toda la comunidad educativa, permitiendo identificar las expectativas de estudiantes, docentes, familias e instituciones (Pedrozo *et al.*, 2018; Sánchez & Delgado, 2020). Sus contribuciones, al articularse, pueden predecir satisfacción e interés entre quienes reciben, directa o indirectamente, los servicios educativos.

Esta forma de dirigir las instituciones ha ganado una relevancia significativa en las comunidades científicas, cuyas inquietudes se centran en evaluar aquellas experiencias que han resultado beneficiosas y que han sido analizadas y mejoradas (Sánchez & Delgado, 2020; Chen-Quesada *et al.*, 2020). Con estas experiencias se busca que la gestión integrada de la calidad se aborde desde un enfoque holístico, al proporcionar indicadores que no solo midan su efectividad, sino que también permitan implementar transformaciones profundas con efectos significativos en los aprendizajes y que, a corto plazo, generen cambios favorables en los entornos institucionales (García-Fernández *et al.*, 2022; Pacheco-Barbas *et al.*, 2022).

Las filosofías centradas en las personas son fundamentales en la gestión de calidad porque promueven un enfoque integral que prioriza el bienestar y la participación activa de los individuos dentro de una organización. Según Deming (1986), esto se logra mediante la mejora continua y el liderazgo transformacional, ya que estos elementos hacen posible alcanzar la excelencia organizacional. Este enfoque

no solo optimiza los procesos internos, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, lo que se traduce en servicios de mayor calidad.

Así, la investigación científica sobre el tema ha ampliado su alcance: desde temas puntuales como la gestión de recursos materiales o la conducción de grupos humanos diversos, hasta enfoques más inteligentes orientados a recopilar información y conocimiento científico sobre las necesidades de las comunidades educativas. No se limita a los recintos escolares, sino que avanza hacia la mejora de las condiciones de vida de las comunidades, así como hacia su comprensión del entorno físico, institucional, político, económico y moral. También explora sus capacidades de adaptación, aprendizaje, crecimiento, desarrollo, resiliencia y trabajo colectivo en función del bienestar común (Håkansson & Adolfsson, 2022).

Con este fin, el documento investiga las características de diseño y los componentes de calidad que pueden implementarse para fomentar la excelencia en el sistema de educación superior (Jain *et al.*, 2011). Mediante un análisis crítico de la gestión integrada de la calidad en instituciones educativas, este estudio ofrece ideas y recomendaciones para que los gestores mejoren sus sistemas y alcancen la excelencia organizacional.

En este artículo se propuso una revisión sistemática de la literatura para examinar el impacto de las estrategias de gestión de calidad en la mejora continua dentro de las comunidades educativas y compararlas con las prácticas tradicionales. El objetivo fue responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de gestión de calidad en la mejora continua dentro de las comunidades educativas en comparación con las prácticas tradicionales de gestión?, formulada mediante el método PICO. Se exploraron enfoques metodológicos y prácticas implementadas en diversos contextos educativos, con el fin de identificar aquellas con resultados significativos y contrastarlas con los métodos convencionales.

El alcance de esta revisión se centró en analizar estudios empíricos y revisiones previas sobre estrategias de gestión de calidad en el ámbito educativo. Se examinaron casos de

implementación en distintos niveles educativos, desde la educación básica hasta la superior, y en diversas regiones geográficas. Este enfoque permitió comprender el impacto de estas estrategias en las instituciones educativas, así como facilitar la comparación entre prácticas tradicionales y esquemas innovadores centrados en las personas más que en los procesos.

No obstante, la revisión sistemática enfrentó limitaciones. En primer lugar, la heterogeneidad de los estudios incluidos, en metodología, contexto y resultados, puede afectar la generalización de los hallazgos. Además, la disponibilidad de estudios relevantes y actualizados fue limitada, especialmente en contextos específicos o regiones poco investigadas. Por último, el impacto de las estrategias de gestión de calidad puede ser difícil de medir de manera uniforme debido a las diferencias en su implementación y en los indicadores de éxito utilizados. Pese a ello, la revisión bibliográfica ofrece una base sólida para comprender estas dinámicas y guiar futuras investigaciones y prácticas en el campo educativo.

MÉTODO

La investigación se realizó mediante una revisión sistemática de publicaciones científicas en torno a las estrategias de gestión de calidad y los estudios que registran el impacto en la mejora continua de comunidades educativas específicas. En la selección de las publicaciones, se establecieron como criterios de inclusión: estudios empíricos que aborden el tema, escritos en español e inglés, que contengan las palabras clave o descriptores identificados a partir de la pregunta de investigación; investigaciones publicadas entre 2014 y 2024; y documentos de acceso abierto con DOI (Digital Object Identifier).

Por otro lado, se excluyeron estudios no relacionados con la temática, revisiones sistemáticas y artículos que no presentaban datos para establecer diferencias entre las estrategias tradicionales y aquellas orientadas a la mejora.

Estrategia de búsqueda: Se realizaron búsquedas en las bases de datos Scopus, SciELO, ERIC y Web of Science. Se utilizaron términos de búsqueda en inglés con operadores booleanos: “impact of quality” AND/OR “management

strategies” AND/OR “continuous improvement” AND/OR “educational communities” AND/OR “traditional management practices” AND/OR “conventional management practices”.

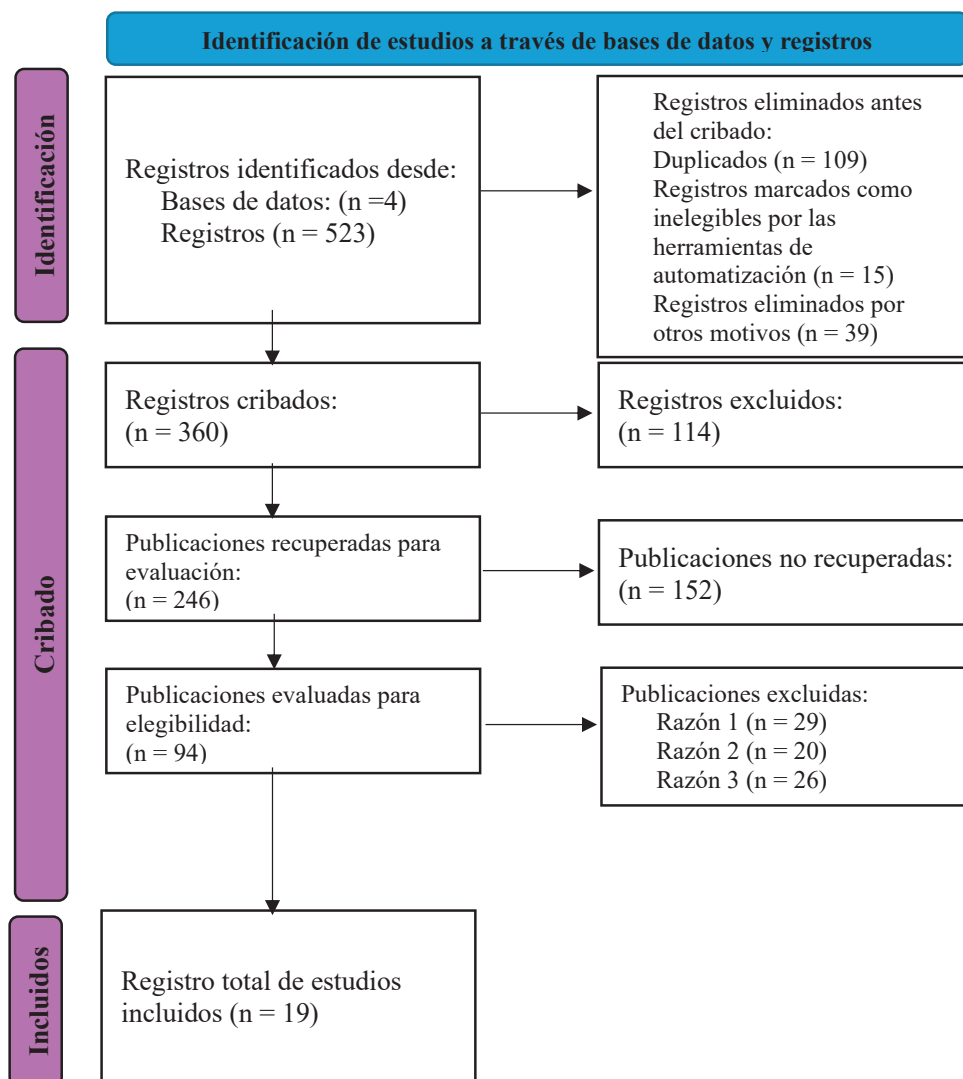
Selección de estudios: El proceso se llevó a cabo en dos fases. Primero, se revisaron títulos y resúmenes para identificar estudios relevantes. En la segunda fase, se evaluaron los textos completos para determinar su adecuación según los criterios de inclusión.

Extracción de datos: Se recopilaban datos clave de cada estudio seleccionado, incluyendo

el tipo de metodología, el diseño del estudio, el contexto educativo y los principales hallazgos sobre la efectividad de las estrategias, su evaluación y sus aportes a la solución de los problemas identificados. Para la extracción, se siguieron los principios y secuencias del protocolo PRISMA, que se presenta en la Figura 1.

En el flujograma se describen cada una de las etapas: identificación (en Scopus se hallaron 242 estudios, en SciELO 21, en ERIC 107 y en WOS 153 que contenían alguno o todos los términos de búsqueda). La selección inicial permitió extraer un total de 523 textos.

Figura 1
Diagrama de flujo del protocolo Prisma



Nota. Haddaway et al. (2022).

Posteriormente, se revisaron los títulos y se determinó que 109 estaban duplicados, 15 no estaban escritos en inglés o español, y tras comparar títulos y resúmenes, se descartaron 39 por resultados poco claros. Además, 114 presentaban resultados incongruentes y 152 se habían realizado en niveles educativos diferentes (educación universitaria).

Otras exclusiones incluyeron: materiales con DOI que no eran artículos (razón 1), documentos sin DOI (razón 2) y aquellos que, tras su lectura, mostraban similitudes con otros, con diferencias mínimas (ubicación o población) (razón 3). Estos detalles se especifican en la Figura 1. Finalmente, se seleccionaron 19 materiales bibliográficos publicados en las bases de datos mencionadas.

RESULTADOS

Análisis de datos: El análisis cualitativo se realizó mediante la identificación de temas recurrentes y patrones en los resultados, las estrategias metodológicas, el abordaje de la gestión de calidad, y los espacios de participación y toma de decisiones en las comunidades.

En la Tabla 1 se presenta la sistematización de los 19 artículos seleccionados, los cuales fueron analizados a texto completo. La organización se estructuró en función de: autores, año de publicación, país de origen, objetivo(s) de estudio y diseño metodológico empleado en cada investigación.

En la Tabla 2 se detallan los resultados y brechas.

Tabla 1
Artículos seleccionados

Nº	Autores	Año	País	Objetivos	Diseño de la investigación
1	Anastasiadou <i>et al.</i>	2014	Grecia	Evaluar la enseñanza en Grecia.	Enfoque cuantitativo Análisis factorial con la escala EFQM.
2	Srima <i>et al.</i>	2015	Tailandia	Diseñar un sistema de información de gestión de calidad total (TQMIS) para la escuela modelo en la práctica.	Fase 1. Análisis de contenido Fase 2. Diseño del sistema-indicadores y estándares medidas Enfoque mixto.
3	Benckwitz <i>et al.</i>	2024	Alemania	Investigar las diferencias relacionadas con el grado en la calidad de la asistencia parental en las tareas y probar si estas inciden en los resultados académicos de los estudiantes.	Se utilizó modelado de ecuaciones estructurales para analizar los datos.
4	Ayele Dulo, A.	2022	Etiopía	Evaluar la relación entre el desarrollo profesional de los docentes en servicio y la calidad de la enseñanza en escuelas secundarias de la zona de Gedeo en Etiopía.	Enfoque cuantitativo utilizando diseños de encuestas descriptivas y correlacionales; recogieron datos cuantitativos a través de la encuesta Talis y datos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas.
5	Jailobaeva <i>et al.</i>	2023	Reino Unido	Examinar en qué medida el proyecto Community Engagement for Better Schools mejoró la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los docentes y la gestión escolar, así como el empoderamiento de los padres desde la perspectiva de estos últimos.	Enfoque cuantitativo: Se utilizó una encuesta realizada en las etapas de inicio y final del proyecto.
6	Straková y Simonová	2024	República Checa	Analizar el conocimiento internacional sobre los elementos de la gestión que determinan la retención en la profesión docente.	Se utilizó un diseño longitudinal para observar el impacto de variables escolares en la disposición de los docentes a permanecer en la profesión, analizando los datos mediante regresión logística.
7	Verheijen-Tiemstra,	2023	Rusia	Examinar las barreras que dificultan la colaboración entre docentes de educación primaria y sus socios desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos (HRM), utilizando el marco de capacidad, motivación y oportunidad (AMO).	Se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos entre el personal de los centros infantiles.

N°	Autores	Año	País	Objetivos	Diseño de la investigación
8	Gorgieva, S.D.	2022	Rusia	Desarrollar planes a largo plazo para alcanzar los objetivos de calidad en las instituciones educativas.	Revisión y síntesis de estrategias basadas en estándares de inspección educativa.
9	Donkoh <i>et al.</i>	2023	Ghana	Identificar los efectos de la gestión educativa en la calidad de la educación en escuelas primarias rurales y urbanas de Ghana.	Enfoque cuantitativo encuestas en línea y análisis de datos mediante modelos de ecuaciones estructurales.
10	Gensollen	2023	Perú	Investigar la interacción entre la educación fundamental y la administración escolar tradicional.	Análisis cualitativo basado en cuatro categorías: liderazgo ejecutivo, gestión educativa, administración y comunidades.
11	Lerra	2022	Etiopía	Investigar los determinantes significativos de la educación infantil temprana (ECCE) para la educación de calidad en Etiopía.	Método de investigación mixta utilizando una estrategia concurrente Recolección de datos mediante cuestionarios y análisis cuantitativo utilizando regresión logística binaria.
12	Kaiseroglou, <i>et al.</i>	2024	Grecia	Investigar las percepciones de los docentes de educación primaria sobre la evaluación en el marco de la Gestión de Calidad Total (TQM) y su disposición para participar en el proceso de mejora de la calidad.	Desarrollo y validación empírica de un instrumento de medición que incluye 30 ítems distribuidos en siete dimensiones. Análisis de datos mediante análisis de componentes principales, análisis factorial confirmatorio y modelado de ecuaciones estructurales.
13	Aniskina y Terekhova	2019	Rusia	Presentar buenas prácticas para mejorar la calidad de los servicios educativos mediante métodos innovadores que involucren al personal en los procesos de gestión de la organización.	Estudio de las percepciones de docentes y gestión sobre iniciativas de calidad como base para analizar las principales causas de la inhibición de estas iniciativas. Propuesta de la técnica de formación innovadora y de proyectos (IP) para expandir el "espíritu de calidad".
14	Ngobeni, S.	2024	Sud África	Explorar las estrategias que utilizan los equipos de gestión escolar (SMT) para establecer asociaciones comunitarias sostenibles en escuelas secundarias de barrios en el distrito central de Johannesburgo, Gauteng, Sudáfrica.	Estudio de diseño mixto con triangulación concurrente, enfocándose en los resultados cuantitativos. Se utilizaron dos cuestionarios estandarizados: uno para los SMT y otro para los socios comunitarios (CP).
15	Koh y Razak	2024	Malasia	Investigar el nivel y la correlación entre la gestión del talento y las cualidades personales de los docentes en las Escuelas Secundarias Chinas Independientes de Malasia (Micss).	Investigación cuantitativa utilizando cuestionarios y una técnica de muestreo aleatorio estratificado.
16	Mawufemor <i>et al.</i>	2024	Ghana	Investigar el conocimiento y la participación de los miembros de los comités de gestión escolar (SMC) en los planes de mejora del rendimiento escolar (SPIP) en el distrito de South Tongu, Ghana.	Enfoque cuantitativo Encuesta a los miembros de los SMC para evaluar su conocimiento y participación en la preparación e implementación de SPIP.
17	Villanueva y Ortega-De la Cruz	2021	Filipinas	Explorar los desafíos del manejo escolar basado en la gestión (SBM) en el área de currículo y aprendizaje en una escuela secundaria pública en Filipinas.	Métodos de investigación cualitativa, incluyendo entrevistas con informantes clave y grupos focales.
18	Ajmi, H.	2024	Arabia Saudita	Investigar las habilidades de liderazgo de los directores en escuelas primarias para cumplir con los resultados de la estrategia educativa nacional, según las opiniones de los docentes.	Enfoque cuantitativo-descriptivo utilizando un cuestionario para la recolección de datos. Análisis de datos mediante estadísticas descriptivas y modelado de ecuaciones estructurales.
19	Souza <i>et al.</i>	2021	Brasil	Examinar los impactos causales de un programa de gestión escolar en los resultados educativos en São Paulo, Brasil.	Diseño de discontinuidad de regresión difusa para estimar los efectos del programa de gestión.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2
Resultados y brechas

N°	Resultados	Brechas
1	Los profesores mostraron una actitud negativa o neutra hacia la calidad en el nivel en que se desempeñan.	Necesidad de programas de formación y concienciación para mejorar la percepción de la calidad educativa entre los docentes.
2	El diseño resultó ser apropiado en general ($\bar{x} = 4.78$). Los profesores lograron identificar los elementos de gestión útiles en el desarrollo de competencias en sus alumnos.	Falta de una evaluación más profunda sobre qué elementos específicos del diseño para optimizar resultados.
3	Se propone la técnica IP como solución para crear liderazgo e involucrar al personal en los procesos de gestión de calidad. Se formulan principios de formación innovadora y se evalúan los efectos de su aplicación en proyectos destinados a mejorar los sistemas de gestión de calidad (QMS).	Aunque se han formulado principios y se ha evaluado su aplicación, puede que no haya un plan claro para garantizar que todos los docentes y administradores adopten y adapten estas técnicas en su trabajo diario. Esto puede resultar en una falta de implementación efectiva, limitando el impacto potencial de la técnica IP en la mejora de los sistemas de gestión de calidad.
4	Se identificaron varios desafíos que afectan la implementación exitosa del currículo y aprendizaje, tales como: Fundación débil de conocimientos básicos. Instalaciones escolares y materiales didácticos inadecuados. No cumplimiento de políticas de tiempo en tareas. Mal comportamiento de los estudiantes y bajo interés académico. Bajo apoyo parental y errores en materiales de aprendizaje. Se recomendaron estrategias como actividades de <i>benchmarking</i> , inmersión, organización de un equipo de gestión de calidad, sesiones de remedio e intervención, y cumbres de padres, entre otras, para abordar estos desafíos y mejorar la SBM y la calidad educativa.	Se manifiesta en la desconexión entre las expectativas del currículo y la realidad del entorno educativo. A pesar de las recomendaciones para implementar estrategias de mejora, como actividades de <i>benchmarking</i> y sesiones de intervención, la persistencia de estos desafíos sugiere que las soluciones propuestas pueden no ser suficientes o adecuadas para abordar las causas profundas del problema.
5	Las prácticas de gestión específicas, como el monitoreo del rendimiento, el establecimiento de metas y los esquemas de incentivos, tienen un impacto positivo significativo en las puntuaciones de matemáticas de los estudiantes de 8.º grado, especialmente en aquellos de bajo rendimiento. No se encontraron resultados similares para el área de lenguaje. Los hallazgos sugieren que los resultados positivos están más relacionados con cambios en las prácticas pedagógicas y de gestión, en lugar de estar asociados con la selección de estudiantes o personal o inversiones en infraestructura.	Esta discrepancia puede deberse a la falta de prácticas pedagógicas y de gestión adaptadas a las necesidades del área de lenguaje, lo que implica que las estrategias implementadas pueden no ser igualmente eficaces para todos los sujetos. Además, el hecho de que los resultados positivos estén más relacionados con cambios en las prácticas de gestión que con otros factores, como la selección de estudiantes o inversiones en infraestructura, resalta la necesidad de un enfoque más equilibrado y específico en el desarrollo de estrategias de enseñanza.
6	La contribución del desarrollo profesional en servicio a la calidad de la enseñanza varía según diferentes dimensiones, siendo mayor en evaluación (33.7 %) y menor en aspectos como la persona del docente (29.1 %).	Se requiere un enfoque más equilibrado sobre el desarrollo profesional que abarque todas las dimensiones relevantes.
7	Propuestas de estrategias adaptativas en función del estado de calidad actual de las instituciones.	Es esencial establecer mecanismos de evaluación que permitan monitorear y analizar continuamente la calidad de las instituciones. De esta manera, las estrategias adaptativas pueden ajustarse en tiempo real, asegurando que respondan de manera efectiva a los desafíos y oportunidades presentes en cada contexto educativo.
8	Los principales determinantes de la ECCE y la calidad educativa incluyen: Docentes calificados Liderazgo y gestión Ingresos familiares Nivel educativo de los padres Acceso a materiales didácticos y de juego Calidad del cuidado infantil Entorno escolar Currículo estándar Metodología basada en el juego Métodos de evaluación Desarrollo profesional continuo para docentes y directores Apoyo de las partes interesadas.	La falta de docentes calificados y de desarrollo profesional continuo puede ser más pronunciada en comunidades de bajos ingresos, donde también hay limitaciones en el acceso a materiales didácticos, un entorno escolar adecuado y apoyo de las partes interesadas.
9	El proyecto mejoró la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los docentes y la gestión escolar en cierta medida, especialmente entre mujeres y hogares de bajos ingresos. Se observaron cambios significativos en la disponibilidad de información presupuestaria y la rendición de cuentas sobre los gastos escolares. Los resultados ofrecen mecanismos validados para promover la rendición de cuentas que podrían implementarse en otras escuelas, aunque se requiere un compromiso multiactor a nivel nacional y local para lograr resultados sostenibles a largo plazo.	Es esencial establecer un plan estratégico que incluya capacitación continua, incentivos para la participación de los actores clave y mecanismos claros de evaluación y retroalimentación. Esto asegurará que los avances en la rendición de cuentas no solo se mantengan, sino que también se fortalezcan con el tiempo, promoviendo una cultura de responsabilidad y mejora continua en la educación.

N°	Resultados	Brechas
10	Tanto los docentes como los trabajadores de la atención infantil se consideran competentes y motivados para colaborar, aunque identifican las oportunidades para realizar esta colaboración como la barrera más significativa.	Es fundamental crear e implementar estrategias que generen oportunidades concretas para la colaboración, como horarios flexibles, espacios de trabajo compartidos y proyectos conjuntos.
11	La gestión educativa tiene un efecto positivo en la calidad de la educación tanto en escuelas urbanas como rurales. Las escuelas urbanas presentan una calidad educativa superior a la de las rurales. La falta de instalaciones de internet debilita la calidad educativa en ambas áreas.	Esto revela una brecha significativa en la equidad del acceso a recursos y oportunidades educativas. La falta de instalaciones de internet, que afecta a ambas áreas, agrava esta situación al limitar las herramientas disponibles para el aprendizaje moderno y el desarrollo de habilidades digitales.
12	El compromiso del director es un aspecto esencial en una administración escolar efectiva. Los directores deben poseer habilidades profesionales sólidas para liderar de manera transformacional y comunitaria.	Esto revela una brecha crítica en la preparación y formación de estos líderes. Aunque se reconoce que las habilidades de liderazgo transformacional y comunitario son esenciales, no siempre hay programas de desarrollo profesional adecuados que capaciten a los directores en estas áreas.
13	Encontraron diferencias relacionadas con el grado en la calidad de la asistencia a las tareas, lo que contribuyó a variaciones en el comportamiento y logro académico de los estudiantes.	Necesidad de estrategias más efectivas para involucrar a los estudiantes y mejorar su asistencia y compromiso.
14	La investigación encontró que la evaluación financiera adecuada, la composición del alumnado, el liderazgo instruccional y la innovación escolar son factores importantes para la retención de docentes.	Falta de un enfoque integrado que aborde de manera simultánea y coherente estos elementos.
15	Validación y fiabilidad del instrumento, confirmando que las dimensiones propuestas son adecuadas para explorar la percepción de la evaluación y la disposición en el contexto de TQM en educación primaria.	Ausencia de capacitación y sensibilización de los docentes y administradores sobre cómo utilizar los resultados de la evaluación para realizar cambios significativos. Para cerrar esta brecha, se deben implementar estrategias de formación que capaciten a los educadores en la aplicación de los hallazgos, asegurando que la información recabada se utilice para fomentar un entorno educativo de calidad y un enfoque continuo en la mejora.
16	Se identificaron estrategias efectivas para establecer asociaciones sostenibles, que incluyen: Conversaciones bidireccionales Asociaciones negociadas Propósito común Financiamiento Reflexión sobre la calidad de la asociación Responsabilidad Monitoreo y evaluación Confianza y respeto Compromiso con la implementación de la asociación Colaboración para encontrar soluciones.	A pesar de que se han propuesto componentes clave como el financiamiento, la responsabilidad y el compromiso, puede haber una falta de claridad en cómo implementar estas estrategias de manera coordinada entre todas las partes involucradas. Además, sin un sistema sólido de monitoreo y evaluación, es probable que no se logre medir el impacto ni hacer ajustes necesarios en las asociaciones, lo que podría resultar en una pérdida de confianza y disminución del compromiso.
17	El estudio reveló un alto nivel de competencia en gestión del talento y cualidades personales entre los docentes. Se encontró una correlación moderada entre la gestión del talento y las características personales de los docentes en las Micss de Malasia.	Aunque determinaron que existe una correlación moderada, puede haber una desconexión entre la gestión del talento y su aplicación práctica en el aula. Esto sugiere que, aunque los docentes son competentes y poseen características personales valiosas, es posible que no estén recibiendo el apoyo adecuado o las oportunidades para aplicar estas habilidades de manera efectiva en su enseñanza.
18	Se encontró que el conocimiento y la participación de los miembros de los SMC en la preparación e implementación de SPIP eran limitados y por debajo de lo requerido por el Servicio de Educación de Ghana, lo que obstaculiza el éxito en la enseñanza y el aprendizaje de calidad. Se sugieren recomendaciones para mejorar la calidad de la educación, incluyendo talleres de formación periódicos, recompensas por éxitos y directrices claras para aumentar el conocimiento y la participación de los miembros de los SMC.	La escasa implicación y comprensión de los SMC sobre los SPIP limita su capacidad para contribuir eficazmente a la mejora de la calidad educativa. Esto a su vez puede obstaculizar la implementación de estrategias necesarias para lograr un entorno de aprendizaje óptimo, afectando negativamente tanto la enseñanza como el aprendizaje de los estudiantes.
19	Los docentes tenían entre cinco y quince años de experiencia. Los directores mostraron un liderazgo educativo moderado. Las habilidades más destacadas fueron la gestión de crisis, liderazgo visionario y liderazgo ético. Las habilidades menos comunes entre los directores fueron la inteligencia emocional y las capacidades para la toma de decisiones.	Programas de desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades de liderazgo emocional y la toma de decisiones en los directores. Esto no solo potenciaría su efectividad, sino que también podría mejorar el compromiso y rendimiento de los docentes, generando un ciclo positivo que beneficie a toda la comunidad educativa.

Nota. Elaboración propia.

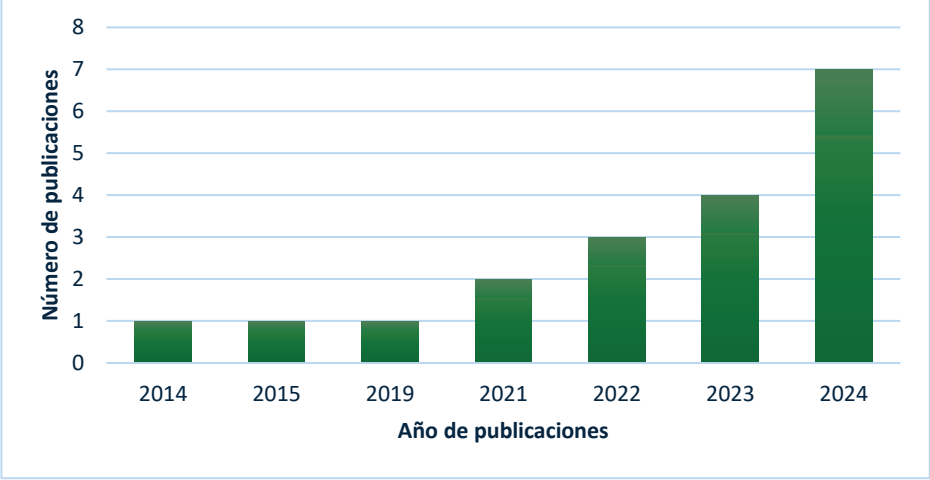
Los resultados de la revisión en relación a los años de publicación, se limitó a los últimos 10 años, tal como se puede ver en la Figura 2. La mayor producción se registró en 2024.

Origen de las investigaciones, como se muestra en la Figura 3, Rusia lidera con tres publicaciones, seguida de Grecia y Etiopía con dos artículos cada una. Sin embargo, todos los continentes cuentan con investigadores interesados en el estudio de la gestión de calidad educativa,

abordándola desde las particularidades de sus sistemas, las estrategias que han generado transformaciones relevantes o aquellas alineadas con las iniciativas para el desarrollo nacional a través de la educación.

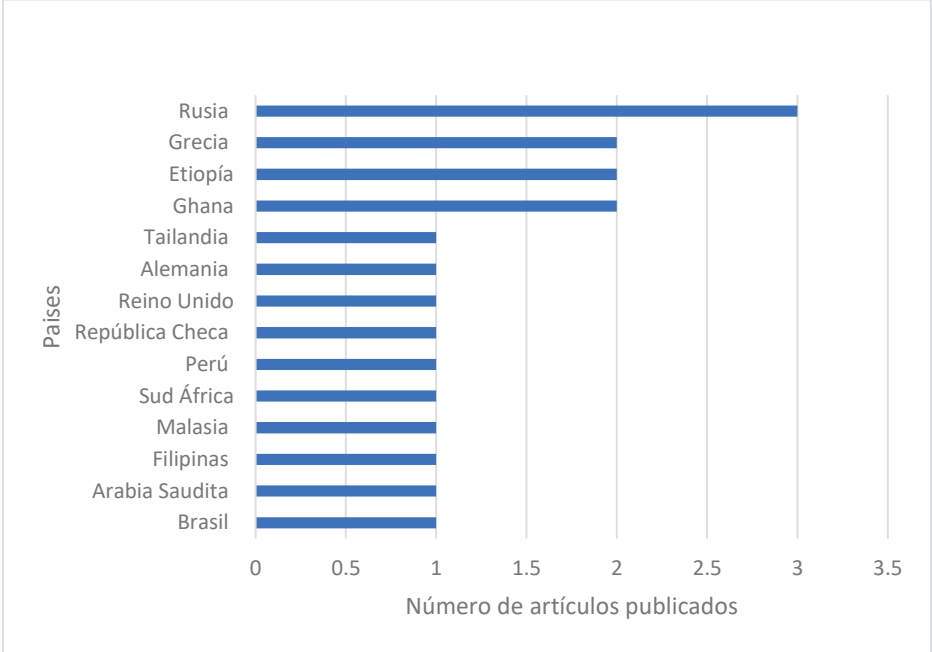
Esta diversidad evidencia marcadas diferencias entre países: mientras Rusia posee un sistema educativo consolidado, muchas naciones de África y América presentan profundas desigualdades internas y entre países vecinos.

Figura 2
Artículos por año de publicación



Nota. Elaboración propia.

Figura 3
Artículos por país de origen



Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

La gestión de calidad en el ámbito educativo, tal como lo evidencia la cantidad de investigaciones que demuestran un amplio rango de elementos, metodologías y perspectivas, ha cobrado relevancia en los últimos años, impulsada por la necesidad de adaptar las instituciones a un entorno en constante cambio y por la demanda de una educación de alta calidad. Esta revisión se propuso explorar las estrategias de gestión de calidad y su impacto en la mejora continua de comunidades educativas, a partir del análisis de 19 artículos seleccionados de cuatro bases de datos, en los cuales se hallaron los términos descriptores determinados al inicio del proceso.

Los artículos revisados presentan un enfoque multidimensional sobre la gestión de calidad en educación, al abordar la perspectiva de distintos actores educativos: docentes, directivos, estudiantes y padres de familia. Esta diversidad de enfoques permite una comprensión integral de cómo las estrategias de gestión de calidad impactan a la comunidad educativa en su conjunto.

Perspectivas de los docentes

Los docentes son considerados el corazón de cualquier institución educativa, y su rol en la implementación de estrategias de gestión de calidad debe revalorizarse. Según Qian y Tang (2018), la capacitación continua de los docentes es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza. En este sentido, los artículos analizados destacan que los programas de desarrollo profesional que incorporan metodologías innovadoras no solo fortalecen las competencias docentes, sino que, sobre todo, promueven un mayor compromiso con el aprendizaje estudiantil. Darling-Hammond *et al.* (2017) enfatizan que la formación colaborativa entre docentes puede generar un impacto significativo en el rendimiento académico.

Rol de los directivos

El liderazgo educativo se presenta como uno de los componentes fundamentales en la gestión de calidad. Sebastien (2017) argumenta que los líderes efectivos crean un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje. Estos requieren disposición para la transformación

personal a fin de poder transformar a los demás. Los estudios revisados indican que los directivos que fomentan una cultura de evaluación y retroalimentación continua logran mayor éxito en la implementación de estrategias de calidad. Por su parte, Chi *et al.* (2023) explican que el liderazgo distribuido involucra a todos los actores en la toma de decisiones, directivos, docentes, comunidad y estudiantes, con las implicaciones que esto tiene en la responsabilidad de cada uno en las mejoras de la calidad educativa.

Participación de estudiantes y padres

La participación activa de estudiantes y padres se considera un factor crítico en la gestión de calidad. Souza *et al.* (2021) señalan que una colaboración efectiva entre la escuela y la familia fortalece la educación y el rendimiento académico. En los artículos revisados se observa que la creación de espacios para que padres y estudiantes participen en el proceso educativo no solo aumenta la satisfacción, sino que también mejora el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida.

Estrategias como reuniones periódicas y la formación de comités de padres son ejemplos concretos que se destacan en la literatura. Asimismo, la escuela es un centro de organización y promoción de desarrollo comunitario; no se trata solo de involucrarlos en lo relacionado con la enseñanza, sino de impulsar desde la escuela cambios sociales, culturales y económicos en las comunidades.

Planificación y evaluación continua

La planificación estratégica y la evaluación son fundamentales para el éxito de cualquier estrategia de gestión de calidad. Geh *et al.* (2024) mencionan que la planificación debe ser un proceso reflexivo que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa. Los estudios sugieren que las instituciones que implementan estrategias de mejora con base en la retroalimentación de todos los actores logran adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del entorno educativo. La utilización de indicadores claros y medibles también se menciona como una práctica clave para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser tomadas en cuenta en la interpretación de los resultados:

- Se centró exclusivamente en estudios publicados en inglés y español, lo que pudo haber excluido investigaciones relevantes publicadas en otros idiomas;
- Se basó en artículos de acceso abierto en las bases de datos, lo que pudo haber limitado la inclusión de investigaciones más recientes o de aquellas disponibles en fuentes no indexadas;
- La variabilidad de las metodologías empleadas en las investigaciones podría haber influido en los resultados, dificultando una comparación directa y generalizable de las estrategias de gestión de calidad;
- La falta de estudios longitudinales que midieran los efectos a largo plazo de las estrategias de gestión de calidad en la mejora continua limita la capacidad de este análisis para hacer afirmaciones definitivas sobre la sostenibilidad de dichas prácticas.

Por su parte, las implicaciones prácticas pueden ser significativas para las comunidades educativas que buscan implementar o mejorar sus estrategias. Los resultados sugieren que aspectos como la planificación estratégica, la participación activa de todos los actores y la evaluación constante pueden tener un impacto positivo en la mejora continua. Para los responsables de la gestión, esto implica la adopción de enfoques más sistemáticos, flexibles y colaborativos que fomenten un ciclo constante de evaluación y ajuste de estrategias. Asimismo, la comparación con las prácticas tradicionales de gestión sugiere que un enfoque centrado en la mejora continua y en la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa podría ser más efectivo que los modelos jerárquicos o más rígidos.

CONCLUSIONES

La revisión de los 19 artículos seleccionados revela que las estrategias de gestión de calidad tienen un impacto significativo en la mejora continua de las comunidades educativas.

La formación y el apoyo a los docentes, el liderazgo efectivo, la participación activa de estudiantes y padres, así como la planificación y evaluación continua, son factores clave para fomentar una cultura de calidad en la educación. Estos hallazgos subrayan la necesidad de un enfoque integral que considere la interacción y colaboración entre todos los actores educativos para lograr un impacto duradero y sostenible en la calidad educativa. Uno de los aportes más significativos fue las posibilidades que han experimentado los investigadores con determinadas metodologías, instrumentos y referentes o contextos político-administrativos; las actividades como seminarios y formación se perciben con poco impacto en la calidad de la enseñanza.

En el periodo seleccionado, la actividad investigativa ha sido productiva. Se han publicado numerosos artículos centrados en la gestión de la calidad en los diferentes niveles, tanto en primaria como en secundaria. No obstante, los resultados de los estudios sobre gestión de la calidad en los 19 artículos revisados se agrupan en 4 temas, y estos, a su vez, en 6 grandes categorías: prácticas de gestión, características de los centros, profesores, padres de familia, comunidades y alumnos.

En relación con su valor, la experiencia ha permitido contextualizar e identificar las tendencias, las brechas y las proyecciones en torno a estrategias de impacto y de aquellas que no aportan o que no han sido respaldadas por algunos de los sujetos clave del proceso educativo.

REFERENCIAS

- Ajmi, H. (2024). Principals' leadership skills to meet the national strategy for education in basic schools. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(2), 413–421. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i2.5644>
- Anastasiadou, S., Zirinoglou, P., & Florou, G. (2014). The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 932 – 940. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.530>
- Aniskina, N., & Terekhova, E. (2019). Innovative methods for quality management in educational organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(2), 217-231. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0235>

- Ayele Dulo, A. (2022). In-service teachers' professional development and instructional quality in secondary schools in Gedeo Zone, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100252. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100252>
- Benckwitz, L., Kohl, K., Suárez, N., Núñez, J., & Guill, K. (2024). Perceived quality of parental homework assistance and students' academic functioning in secondary school – Does grade level play a role? *Learning and Individual Differences*, 110, 102422. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2024.102422>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montaña, V., & Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317-345. <https://doi.org/10.15359/ree.24.2.16>
- Chi, J., Porres, A., & Vélez Bustillo, E. (2023). Una manera de mejorar la calidad de la educación: el rol del director escolar. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.1.3277>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606743.pdf>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press.
- Donkoh, R., On Lee, W., Ahoto, A., Donkor, J., Oware, P., Kudwo, M., & Yeboah, S. (2023). Effects of educational management on quality education in rural and urban primary schools in Ghana. *Heliyon*, 9, e21325. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21325>
- Espino, J., Morón, J., Huamán, L., Soto S., & Morín, L. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educación superior universitaria: Revisión sistemática 2019-2023. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(4), 348-359. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.876>
- García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100172. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2021.100172>
- Geh, N., Bahrn, B., & Niswanto, N. (2024). Strategic Management of Boarding Schools for Enhanced Learning Quality. *Journal of Educational Management and Learning*, 2(1), 35-43. <https://doi.org/10.60084/jeml.v2i1.174>
- Gensollen, A., Rodríguez J., Ceron, F., De La Cruz, J., & Pacheco S., D. (2023). *Revista de Climatología*, 23, 2424-2433. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2424-2433>
- Gorgieva, S. (2022). Strategies for Education Quality Management. *Journal Citation Reports*, 30(5), 500-511. <https://doi.org/10.53656/str2022-5-4-str>
- González, R. S., Sánchez, V. X., & Martínez, P. J. (2020). La gestión de la calidad en la carrera Educación Especial: una vía para la excelencia. *Memdiver. Revista de Educación*, 18(1), 22-33. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962020000100022&script=sci_arttext
- Haddaway, N., Page, M., Pritchard, C., & McGuinness, L. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Håkansson, J., & Adolfsson, CH. (2022). Local education authority's quality management within a coupled school system: Strategies, actions, and tensions. *J Educ Change* 23, 291-314 <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09414-6>
- Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296-314. <https://doi.org/10.1108/15982681111187128>
- Jailobaeva, K., Jailobaev, T. Baialieva, G., Ismanbaeva, R., Kirbasheva, D., & Adam, M. (2023). Empowering parents and promoting school and teacher accountability and responsiveness: Case of Kyrgyzstan. *International Journal of Educational Development*, 103, 102899. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102899>
- Kaiseroglou, N., Sfakianaki, E., & Siontorou, C. (2024). Evaluation and total quality management: the case of primary education. *TQM Journal*, 1754-2731 <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2024-0165>
- Koh, A., & Razak, A. (2024). Teachers' talent management and personal quality ensure a better tomorrow in education. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1540-1557. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2023-0523>
- Kurbanov, M. U. (2024). Enhancing Strategies for Effective Management of the Pedagogical Community in Secondary Education Schools. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 2(6), 1020-1023. <https://multijournals.org/index.php/excellencia-imje/article/view/1606>

- Lerra, M.D. (2022). The Determinants of Early Child Care and Education for Quality Education Enhancement in Ethiopia. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(01), 2413-2425. https://www.academia.edu/115940055/The_Determinants_of_Early_Child_Care_and_Education_for_Quality_Education_Enhancement_in_Ethiopia
- Mawufemor, R., Pius, H., & Kwaku, W. (2024). School Management Committees' Knowledge and Involvement in School Improvement Plans: Implications for Quality Education. *Educational Planning*, 31(2), 63-79. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1425314.pdf>
- Ngoben, S. (2024). Establishing sustainable school-community partnerships: strategies for school management teams. *International Journal of Leadership in Education*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2369987>
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. <https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Oudes-Slob, L., Dobber, M., van der Veen, C., & van Oers, B. (2022). Developmental Education in Dutch primary schools: Review of research outcomes from a CHAT-based teaching approach. *Learning, Culture and Social Interaction*, 32, 100596. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2021.100596>
- Pacheco-Barbas, F., Guerra-García, J., Díaz-Bello, I., & Moreno-Mosquera, L. (2022). Gestión de aprendizaje en los procesos de enseñanza. *CIENCIAMATRIA*, 8(2), 564-577. <http://dx.doi.org/10.35381/cm.v8i2.726>
- Pedrozo, Z., Fernández, P., & Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 1-10. <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2666>
- Qian, K., & Tang, J. (2018). Researching Mobile-Assisted English Language Learning among Adult Distance Learners in China: Emerging Practices and Learner Perception of Teacher Role. *International Journal of Computer-Assisted Language Learning and Teaching*, 8(3), 1-28. <http://dx.doi.org/10.4018/IJCALLT.2018070101>
- Sánchez M., & Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196
- Sebastien, N. (2017). Effective Educational Leadership Training for Improving Student Learning Outcomes. *Journal of Interdisciplinary Teacher Leadership (JoITL)*, 2(2), 27-31. <https://doi.org/10.46767/kfp.2016-0017>
- Souza, V.E., Mello, R.M., & Barreto, M.D. (2021). O olhar da gestão escolar para além do marco institucional: percepções da gestão escolar sobre a atuação e a participação familiar na escola.. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), e16085. <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16085>
- Srima, S., Wannapiroon, P., & Nilsook, P. (2015). Design of Total Quality Management Information System (TQMIS) for Model School on Best Practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2160-2165. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.016>
- Straková, J., & Simonová, J. (2024). Why do teachers leave schools? Evidence from lower secondary schools in the Czech Republic. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1444-1458. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2023-0361>
- Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259592>
- Verheijen-Tiemstra, R., Ros, A., Vermeulen, M., & Poell, R. (2023). Barriers to collaboration between school teachers and child care workers: implications for HRM and school leadership. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 96-114. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2023-0169>
- Villanueva, J., & Ortega-De la Cruz, R. Confronting Challenges of School-Based Management in a Developing Country. *i-manager's Journal on School Educational Technology*, 17(3), 44-55. <https://doi.org/10.26634/jsch.17.3.18645>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Karol Andrea Sotelo Maury (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, *software*, supervisión, validación, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).