

La gobernabilidad y su relación con los estilos de liderazgo: una reflexión en las instituciones de educación superior

Governance and its relationship with leadership styles:
a reflection on higher education institutions

Julieth Nataly Lesmes Correa¹

Recibido: 18 de mayo de 2020
Aceptado: 31 de mayo de 2020

Resumen

Las tendencias para las Instituciones de Educación superior -IES-, se enmarcan en ambientes cada vez menos predecibles y cambiantes. La anticipación con miras a determinar los diferentes escenarios a los que se pueda ver enfrentada este tipo de organizaciones, facilita la comprensión de los futuros posibles y resalta la importancia del ejercicio de liderazgo, la influencia de la gobernabilidad sobre los sistemas educativos, con miras a la reducción de desigualdad y el aumento en los indicadores de inclusión y equidad. Por tanto, el propósito de esta revisión es describir los efectos del liderazgo educativo, a través de la identificación de las características del líder recomendado y el estilo de liderazgo distribuido y pedagógico, aquel que genera mayor movilización de sus equipos y estudiantes. Lo anterior, se realizará a través de una revisión teórica y conceptual inicial respecto al poder potencial del líder para generar impacto e influenciar a la sociedad, para finalmente, presentar una reflexión y recomendaciones sobre las características del líder para el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones.

Palabras claves: Liderazgo, Educación, Calidad, Inclusión, Gobernabilidad.

1. Magister en Administración en salud, Universidad del Rosario (Colombia).
Escuela de ciencias de la Salud, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
Correo electrónico: julieth0831@msn.com

Abstract

Trends for Higher Education Institutions -IES-, are framed in increasingly less predictable and changing environments. The anticipation in order to determine the different scenarios to which this type of organizations can be confronted, facilitates the understanding of possible futures and highlights the importance of leadership exercise, the influence of governance on educational systems, with a view to the reduction of inequality and the increase in inclusion and equity indicators. Therefore, the purpose of this review is to describe the effects of educational leadership, through the identification of the characteristics of the recommended leader and the style of distributed and pedagogical leadership, which generates greater mobilization of their teams and students. This will be done through an initial theoretical and conceptual review of the potential power of the leader to generate impact and influence society, to finally present a reflection and recommendations on the characteristics of the leader for strategic direction and making decisions.

Keywords: Leadership, Education, Quality, Leader, Governance.

Introducción

La dirección y gerencia de instituciones de educación constituye un reto para sus directivos, pues cada vez es más frecuente estructurar procesos estratégicos que faciliten su intervención (Ortega, 2001). Dado lo anterior, la anticipación, con miras a determinar los diferentes escenarios a los que se pueda ver enfrentada una organización de este tipo, facilita, desde una visión sistémica, la comprensión de los futuros posibles, en ambientes cada vez menos predecibles y cambiantes. Precisamente, Godet (1997),

afirma que para lograr lo anterior, se puede hacer uso de las herramientas que ofrece la Prospectiva estratégica, en donde, no solo se anticipa, sino que se prospecta un sistema hacia el futuro.

En las directrices aceptadas en las Declaraciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO –, se acentúa la importancia de la conducción de los sistemas educativos hacia la pertinencia social asegurando equidad e inclusión, buscando formar ciudadanos con competencias académicas, pero también con valores

que aporten a la sociedad. Disminuir la desigualdad y exclusión constituye un desafío importante para la construcción de la sociedad del conocimiento, fin primordial para la superación del subdesarrollo, sin embargo, la desigualdad es un determinante de la efectividad de las políticas públicas en los países, por tanto, es necesario identificar y afrontar esta problemática desde la gobernabilidad, pero con un impacto también dentro de las instituciones educativas (Aponte, Mendes, Piscocoya, Celton, y Macadar, 2008).

Por lo anterior, la relación entre la educación, desigualdad y equidad es estrecha en términos de determinantes, causas, efectos y por supuesto políticas de intervención que pueden ser permeadas por la gobernabilidad en cada región. Al respecto, Rivero (1999) plantea que en la actualidad y con el fenómeno de la globalización, cada uno de estos determinantes está interrelacionado en aspectos económicos, culturales y geopolíticos. Sin embargo, lo más preocupante es que los avances que trae consigo este fenómeno, no han sido recibidos por toda la sociedad equitativamente, existe fragmentación y profundas brechas de acceso y necesidades básicas satisfechas (Blanco y Cusato, 2004). Justamente, uno de los problemas estructurales del sistema educativo mundial y latinoamericano es

la desigualdad; aun cuando el sistema ha aumentado en cobertura, perduran dificultades estructurales que ponen de manifiesto claras brechas en los indicadores sociales, relacionados con la marginación, pobreza y la calidad educativa impartida en centros urbanos en relación con las áreas rurales o entre población indígena y no indígena, por ejemplo (Bautista y Briseño, 2014).

La importancia de reconocer los estilos de liderazgo y los procesos estratégicos, son fundamentales en la determinación de acciones hacia la construcción de futuro y resulta pertinente para el direccionamiento, en tanto que las tendencias en este tipo de organizaciones son de corte incierto, dinámicas, con constantes reformas, enfrentando mercados globalizados y con profundas brechas sociales (Carrion, 2003). El panorama económico, social, político y cultural del mundo y América Latina se ha visto inmerso en cambios permanentes que se han presentado de manera abrupta. Por lo tanto, no es una tarea sencilla realizar planeamientos acertados de liderazgo en IES, dada la necesidad de adaptación a un entorno cada vez más globalizado en el cual sólo aquellas instituciones que se adapten a las nuevas condiciones y que adquieran y mantengan ventajas competitivas sostenibles pueden perdurar en el tiempo. Básicamente estos

procesos constituyen la construcción de un futuro deseado a partir de acciones en el presente guiadas por un líder que serán traducidos en cambios tangibles y positivos en la sociedad, tales como la equidad e inclusión educativa (Rivera y Malaver, 2006).

Desde esta perspectiva, este documento tiene como objetivo describir los efectos del liderazgo educativo, a través de la identificación de las características del líder recomendado en la literatura, aquel que genera mayor movilización en sus equipos y estudiantes. Esto se realizará a través de una revisión teórica para finalmente, reflexionar respecto al potencial del líder para generar impacto e influenciar a la sociedad en términos de inclusión y equidad.

Instituciones educativas y gobernabilidad

Las situaciones expuestas anteriormente evidencian el protagonismo de la gobernabilidad cuando se diseñan y ejecutan políticas públicas y por lo tanto se requiere que el poder sea distribuido, empoderando no solo al estado, también a otros actores que representen los intereses de la sociedad. Así mismo, se debe contar con los recursos necesarios para que las acciones se ejecuten y sean transparentes,

por tanto, la sociedad debe estar debidamente comprometida y organizada para que vele por los intereses comunes. A partir de esto, el sistema educativo cobra especial relevancia, pues el compromiso ciudadano se fortalece en la medida en que su población adquiere conocimientos y fortalece sus competencias críticas y argumentativas para velar por el cumplimiento de las condiciones dignas de vida y que sean veedores del cumplimiento de los planes de gobierno, de esta manera se dejara de lado al estado paternalista que direcciona acciones hacia intereses particulares y no comunes (Lecay, 2006). Con estas premisas, se entiende que la gobernabilidad busca garantizar que los objetivos sociales se cumplan, por eso el sistema educativo juega un papel importante, ya que en la medida en que la sociedad elija mejor a sus gobernantes, los intereses comunes prevalecerán sobre los particulares (Sanchez, sf).

Justamente, las IES son organizaciones complejas, alejadas del equilibrio, en donde convergen numerosos factores que inciden directamente en los resultados de la gestión, algunos externos como la gobernabilidad las políticas públicas grupos humanos, con costumbres, capacidades y roles diferentes, características que resaltan el papel de los directivos en la consecución de los objetivos institucionales (Rodríguez, 2001).

Las situaciones cotidianas en estas instituciones exigen constante adaptación, para mantener competitividad, calidad, atención oportuna, políticas de inclusión, permanencia, equidad y realmente lograr un impacto en la sociedad. Justamente, por su marca social, este tipo de organizaciones están directamente influenciadas por aspectos macroeconómicos, microeconómicos, políticos, culturales y medioambientales del contexto en donde se desarrollen (Contreras y Castro, 2013). Las organizaciones a su vez reciben influencia dominante del estilo del director, su formación, experiencia, personalidad, la relación con el talento humano, entre otras. Por tanto, el estilo de dirección determina el ambiente laboral en una institución específica de acuerdo a las circunstancias, debilidades, fortalezas y capacidades de los colaboradores (Contreras y Barbosa, 2013).

En efecto, cada institución tiene un particular estilo de gestión y liderazgo, entendiendo esto como el desarrollo relacionado de los métodos de planificación, ejecución y evaluación, en donde los procesos están vinculados con las relaciones y la comunicación entre sus integrantes. Por esto, la comunicación asertiva entre directivos, docentes, administrativos, estudiantes, sector externo y la participación en la toma de decisiones, son factores clave para la disminución

de conflictos y el mejoramiento de los procesos (Rodríguez, 2001).

Para Ortiz (2005), el cambio positivo en las instituciones de educación, se logra como resultado del proceso de planeación que realiza el director con su equipo, cambiando los estilos de dirección hacia el logro de objetivos del largo plazo a través de planes estratégicos. Es de vital importancia, reconocer la planeación estratégica como un factor clave para asegurar la perdurabilidad de las organizaciones, buscando la adaptación a las nuevas exigencias, a través de la eficiencia de procesos y recursos, en esencia articulados con el Proyecto Educativo Institucional en donde se debe priorizar la inclusión y equidad educativa.

Entonces, se trata de imaginar a la institución sobre la base de grupos multidisciplinarios, empoderados, con responsabilidad en la ejecución de las funciones, en donde exista transferencia de poder con compromiso y confianza. En otras palabras, el líder se convierte en potenciador y motivador del desarrollo y las capacidades de sus colaboradores en el entorno educativo y es un modelo a seguir en términos de disminución de brechas empezando por la misma organización y ejemplo para el estado (Zandomeni, 2003).

Liderazgo y calidad educativa

La calidad es un término de difícil definición, existen múltiples concepciones que se han gestado a través de los años. En general, se ha llegado al consenso que los procesos de calidad, implican y direccionan a la institución a establecer protocolos de Sistemas de Gestión de la Calidad. Por tanto, corresponde al líder ejercer un papel protagónico que involucre a todos los colaboradores en el proceso de Calidad y Mejora Continua (García, 2008).

La gestión es un elemento definitivo para asegurar la calidad en las instituciones educativas. Según Alvarino, Brunner, Recart, y Vizcarra, (2000), el adecuado liderazgo, incide en el clima organizacional, en la eficiencia del talento humano y de los recursos materiales, además, asevera el logro de los objetivos misionales de la institución. Al respecto y debido a la necesidad de aumentar la competitividad, las instituciones, de manera voluntaria desarrollan procedimientos de acreditación de alta calidad, hacen uso de incentivos para premiar y sancionar el desempeño y gestión del equipo de trabajo, introducen mayores exigencias, realizan benchmarking y diseñan mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes del sector externo y productivo. Estos actores determinan

nuevas exigencias y también aportan en las rutas para llegar a ellas con pertinencia.

Esta idea de mejoramiento continuo y calidad, está estrechamente relacionada con el cambio, pues sin importar la naturaleza de las organizaciones, todas se han tenido que adaptar a los factores externos, ten su mayoría influenciados por la gobernabilidad de los países, esto para asegurar su perdurabilidad en un entorno en constante evolución y con altos estándares de competitividad. Justamente, aspectos relacionados con los avances tecnológicos, económicos, ecológicos, sociales y políticos generan dinamismo, lo que implica que las instituciones deban ser flexibles en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo. Aquí es importante resaltar que la tecnología constituye una herramienta importante para aumentar la eficiencia, la oportunidad y el acceso en el desarrollo de los procesos, pues asegura una atención servicio en tiempo real y disminuye las brechas para la población con menores posibilidades de educarse. Por lo anterior, el directivo, asume un rol fundamental como factor de éxito en la gestión, su capacidad de adaptación al cambio le permite anticiparse a las crecientes y cambiantes exigencias de la sociedad que incluyen aumento en cobertura y oportunidades para todos y todas con sus particularidades. El éxito

de estas deducciones, requiere de un ambiente organizacional facilitador y de apoyo, capaz de lograr un verdadero empoderamiento del talento humano (Zandomeni, 2003).

Estilos de liderazgo en educación

La sociedad del conocimiento, exige sistemas educativos con capacidad de adaptación en donde los estudiantes desarrollen nuevas competencias que den repuestas a las necesidades de la sociedad. Partiendo de esto, la responsabilidad de guiar estas instituciones, recae sobre las personas que ejerzan roles directivos, por tanto, el estilo adoptado depende de los niveles de formación académica, las características personales y la influencia de las relaciones entre los involucrados (Garbanzo y Orozco, 2010).

Los nuevos estilos de liderazgo, trasladan y restan valor al líder individual y autoritario, pues este estilo de dirección es disfuncional y atenta contra el logro de los objetivos de la institución. Los nuevos estilos apuntan hacia la transformación, en donde la distribución, es el pilar y la democracia hace partícipe a los colaboradores. Así, es necesario reconsiderar la delegación de tareas y funciones, pasando a un empoderamiento real y comprometido que junto a objetivos

tangibles propendan por el logro de estándares de calidad y mejoramiento continuo (Bolívar, 2001)

Al respecto, Rodríguez (2000) y Bolívar (2001) plantean que la influencia social y de la institución educativa a través de sus directivos y docentes, tiene relación directa sobre el aprendizaje de niños y jóvenes. Crear un ambiente propicio, estimulante, con canales de comunicación en doble vía, métodos modernos de enseñanza y aprendizaje, así como lineamientos claros y visionarios, constituyen herramientas clave del éxito en la formación académica. No es recomendable separar lo administrativo de lo pedagógico, los docentes deben involucrarse, como agentes protagonistas en la administración, planificación y evaluación.

Un aspecto importante es la distribución del tiempo de los líderes en las actividades del quehacer diario. Lo aconsejable es no dedicar exclusivamente la asignación a actividades de dirección, también se debe disponer de tiempo para actividades pedagógicas, de esta manera se asegura que el líder tenga pleno conocimiento de las acciones propias de la organización en su deber ser y no que sea un agente netamente preocupado por la sostenibilidad financiera de la organización (Murillo y Hernández, 2015).

Los estilos de liderazgo, en ocasiones tienen discordancia entre la comunidad académica y se ven como una utopía en la implementación, sin embargo, una IES igual que otras organizaciones, requiere gestión estratégica que permita el logro de los objetivos misionales de la educación, tales como investigación, extensión, desarrollo regional, inclusión y permanencia e internacionalización. No se trata de un ejercicio de poder individual meramente, al contrario, incluye motivación e implicación de todos los actores. Para esto, los procesos de socialización de objetivos, misión, visión y valores de la institución con el talento humano es transcendental; la formación tanto informal como formal como proceso de educación continua debe ser un factor permanente en la institución, la preocupación por la satisfacción del personal debe ser real y duradera, el propiciar espacios de esparcimiento que aumenten el sentido de pertenencia y el compromiso y reconocimiento de los logros personales y colectivos, constituyen elementos importantes para alcanzar un ejercicio de liderazgo con un clima de motivación. Vale la pena aclarar que no se trata de dejar de evaluar y medir, al contrario, es necesario que los resultados obtenidos sean socializados y de dominio público, esto dará más valor al ejercicio del liderazgo (Begoña, Fernández, Martínez, y Roca, 2013).

Necesariamente y según Garbanzo y Orozco (2010), redefinir el rol del líder en una IES, se hace imperativo, pues la misma sociedad requiere formación de calidad que aporte al desarrollo social e incluya a todos. Estas demandas, no solo son organizacionales, también incluyen al líder, pues se requieren perfiles competitivos capaces de transformar la pedagógica tradicional con el estudiante como agente pasivo hacia una nueva educación que da protagonismo al individuo en el desarrollo autónomo y significativo de competencias tanto del saber, como el saber hacer y el saber ser. De esta manera, el líder no solo debe procurar el fortalecimiento de la oferta académica, también los espacios de concertación de toma de decisiones en conjunto que aseguren no solo la sostenibilidad de la institución, también, la formación integral de las personas, convirtiéndose, entonces en un liderazgo renovador.

La investigación sobre el liderazgo en el ámbito educativo muestra que los directivos influyen en el aprendizaje de los estudiantes a través de mediadores, es decir, variables que afectan el resultado. Dentro de estos derroteros se encuentran: mejoramiento en los indicadores de rendimiento académico y en la motivación de los docentes. Un estilo de liderazgo basado en las personas favorece la satisfacción, autoconfianza y compro-

miso de los docentes, lo que se convierte en mayor rendimiento, interés en la investigación y la innovación. Sin duda el estilo de liderazgo, debe procurar apoyar el trabajo pedagógico y preocuparse por las necesidades personales y profesionales de los docentes (Horn y Murillo, 2016).

Para González (2001), existen algunas dimensiones relevantes para mejorar el clima de trabajo, pilar fundamental en el estilo de liderazgo que se recomienda: comunicación, motivación, confianza, participación. Estas dimensiones interactúan entre sí y con el clima laboral para alcanzar estándares de calidad y eficacia. Sin embargo, es necesario aclarar que las situaciones de conflicto hacen parte de la realidad educativa, por tanto, un líder debe saber afrontarlo, obteniendo de estas circunstancias beneficios. No necesariamente el conflicto debe ser visto como algo disfuncional, el debate debe ser un insumo para la crítica pedagógica en pro del mejoramiento (Jares, 1997).

A partir de esta revisión se ha encontrado que el estilo de liderazgo y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección son un elemento fundamental para la gestión de la calidad educativa, impulsando, facilitando el desarrollo de todos los miembros del equipo y por supuesto de los estudiantes sin distinción, den-

tro de los pilares que deben movilizar los estilos de liderazgo esta la inclusión e igualdad; sin dejar de lado la importancia de ser un líder preocupado e involucrado en lo pedagógico. En síntesis, se necesita un liderazgo compartido, distribuido, con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, que dirija los procesos hacia el cambio. Es decir, para que una verdadera gestión moderna logre aumentar la calidad y equidad, los directivos deben comprometerse para cambiar la institución y así aportar verdaderamente a la sociedad (Murillo, 2006).

Conclusiones

La gobernabilidad permea las políticas educativas y su éxito o fracaso, por tanto, es necesario resaltar su importancia para la toma de decisiones desde el liderazgo de las IES, ya que su dinámica dependerá y variará de acuerdo a la naturaleza y situación de cada región (Acuña & Chudnovsky, 2007). Justamente, la desigualdad es una consecuencia de ese tipo de políticas, por eso es un tema de amplia discusión y propuestas políticas en todas las instituciones públicas que pretenden aumentar la produc-

tividad y competitividad de los países. Si bien, en América Latina se han logrado significativos adelantos en temas de crecimiento económico, especialmente por la globalización y la necesidad de los países de aumentar competencia en un mercado cada vez más exigente, estos resultados se ven empañados por la distribución de la riqueza que se hace cada vez menos equitativa en algunos países. Justamente, América Latina ostenta el indicador más alto en cuanto a pobreza y desempleo, así como indicadores muy altos de injusticia e inequidad, esta cruda realidad, parece ser una tendencia que tiende a empeorar si no se aborda de manera prioritaria, pero con acciones concretas que dejen ver resultados que privilegien a la sociedad y no a intereses particulares (Aponte, Mendes, Piscoya, Celton, y Macadar, 2008).

El liderazgo educativo visto desde una gestión moderna se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, con visión de futuro, potenciando el trabajo en equipo, reconociendo las exigencias de la globalización, tales como los avances tecnológicos y la educación para todos, que invitan a las instituciones a adaptarse, pero sin dejar de lado el deber ser la organización que esta emanado en el proyecto educativo.

Dentro de las capacidades que debe tener un líder moderno se encuentran: capacidad de analizar, sintetizar, anticipar, proyectar, concertar, asociar, decidir, desarrollar, comunicar, coordinar, animar, evaluar, reenfocar, que tenga gusto por el riesgo, confianza en sí mismo, responsabilidad, que sepa aprender, que tenga voluntad de servicio, entre otras. En la medida que el líder sea consciente de su rol e influencia debe considerar adaptarse y prepararse para las exigencias del entorno y de esta manera generar impacto cultural y social, asegurando procesos educativos de calidad y equidad con una visión integral y participativa.

Los estilos de liderazgo no solo tienen que ver con las características personales, también se ven influenciados por el equipo de trabajo y la comunidad. Por tanto, es imperativo, el cambio del directivo unipersonal a un liderazgo sistémico con transformaciones profundas, en donde la resolución de problemas y la confianza relacional sean pilares fundamentales. Por tanto, el liderazgo que se recomienda es distributivo y pedagógico, es decir aquel en donde se empodere a todo el equipo a través de redes y coaching basado en la confianza recíproca.

Algunas estrategias se han propuesto para mitigar estos indicado-

res, una de ellas es la “discriminación positiva”, es decir, una educación diferenciada que busca mejorar condiciones comunes. Se trata, por ejemplo, de dotar recursos en centros y programas educativos que atienden a los niños, jóvenes y adultos más pobres, esta estrategia es útil para disminuir estas desigualdades porque provee oportunidades a la población menos favorecida, no se considera desde ningún punto de vista una ampliación de las brechas porque deberá realizarse con estudios previos que justifiquen la intervención en estas comunidades. Otra propuesta interesante y que tiene suficiente sustento teórico es priorizar la educación temprana, es decir en la primera Infancia, estos niños no solo deben acceder a los primeros años de formación, también deben culminar sus estudios, pues esto redundará en el mejoramiento de las condiciones del núcleo familiar y permeará otros determinantes tales como la nutrición, la salud y la estimulación psicosocial (Blanco y Cusato, 2004).

Finalmente, partiendo de una reflexión crítica, es evidente la necesidad de cambiar las formas de liderazgo y el clima organizacional en las IES, esto permitirá el desarrollo y perdurabilidad de estas organizaciones, pues la capacidad de adaptación a las demandas del entorno y su flexibilidad

para afrontar la incertidumbre, están permeadas en gran medida por la gestión y dirección dada por sus líderes, por tanto se debe cambiar la forma en que se concibe un rol de este tipo para modernizar las acciones y potenciar las características que movilicen los equipos de trabajo. La planificación es importante, pues el líder prepara a sus colaboradores y a la institución para enfrentar las situaciones y demandas de la sociedad y además mitigar riesgos, buscando el logro de los objetivos planteados. Desde esta perspectiva, se asume que las IES son sistemas complejos, en las que el líder es un promotor de cambio y como tal tiene una responsabilidad importante, pero esta tarea no la debe asumir alejado del capital humano que tiene a cargo, al contrario, debe potenciar los atributos de cada uno de los colaboradores para fortalecer su gestión y realmente lograr un impacto significativo en la disminución de brechas.

Referencias

1. Acuña, C., y Chudnovsky, M. (2007). La gobernabilidad de los sistemas educativos: Una metodología para su análisis y mejoramiento. Seminario Internacional: Gobernabilidad de los Sistemas Educativos en América Latina (págs. 1-56). Buenos Aires: Centro de Estudios de las Políticas Públicas (CEPP) Ministerio de Educación,

- Cultura y Tecnología de la República Argentina.
2. Alvariño, C. A., Brunner, J., Recart, M., y Vizcarra, M. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
 3. Aponte, E., Mendes, M., Piscocoya, H., Celson, D., & Macadar, D. (2008). Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en américa latina y el caribe: tendencias y escenario alternativo en el horizonte 2021. . Caracas: IESALC.
 4. Bautista, E., & Briseño, M. (2014). El derecho a la educación ante la desigualdad y la pobreza: el caso de Oaxaca, México. *El cotidiano*, 83-90.
 5. Blanco, R., & Cusato, S. (2004). Desigualdades educativas en América Latina: todos somos responsables. Santiago de Chile: Representantes de UNESCO.
 6. Bolivar, A. (2001). Liderazgo educativo y reestructuración escolar. I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español (págs. 95-130). Córdoba: Departamento de Educación de la Universidad de Córdoba.
 6. Carrion, R. (2003). Prospectiva, Pertinencia, Pertinencia y Calidad de la Educación. *Industrial Data*, 6(1), 103-105.
 7. Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
 8. Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, 76-82.
 9. De la Cruz, G. (2017). Igualdad y equidad en educación: retos para una América Latina en transición. *Educación*, 26(51), 159-178.
 10. Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
 11. García de Fanelli, A., y Jacinto, C. (2010). Equidad y educación superior en América Latina: el papel de las carreras terciarias y universitarias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(1), 58-75.
 12. Godet, M. (1997). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Paris: Librairie des Arts et Métiers.
 13. González, A. (2001). El clima de trabajo: un factor de calidad de las organizaciones educativas. Ponencia presentada en la Décima Conferencia Mundial Trienal del World Council for Curriculum and Instruction (págs. 1-10). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
 14. Greibe, A. (2011). Oportunidades educativas y desigualdad: percepciones respecto a la incidencia de la educación en la estructura social. XXVII Congreso de la

- Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), 20(2), 239-266.
15. Lecay, R. (2006). La gobernanza de los sistemas educativos en América Latina. Foro Latinoamericano de políticas educativas, 2-8.
 16. Morduchowicz, A. (2003). Equidad y Financiamiento de la educación en América Latina. Buenos Aires: UNESCO.
 17. Rivero, J. (1999). Educación y pobreza: políticas, estrategias y desafíos. Proyecto principal de educación en América Latina. Santiago de Chile: Publicaciones OREALC.
 18. Sanchez, L. (sf). Las relaciones entre la gobernabilidad democrática y el sistema educativo: un estado de la cuestión.