



Ramiro Alfredo Torrico-Irahola

Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz, Bolivia

jefe.investigacion@utepa.edu

ORCID: 0000-0001-9985-9533

Liderazgo y gobernanza para las transformaciones de las organizaciones educativas

Leadership and governance for the educational organizations' transformations

Palabras clave: calidad educativa, gestión en educación, líder educativo.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar el estilo de liderazgo para la aplicación de un modelo de gobernanza que permitan llevar a cabo las transformaciones educativas requeridas en estos tiempos. Para ello, se discuten los aportes teóricos de diferentes autores reconocidos sobre temas como el liderazgo en educación, la gobernanza, y la gobernanza en la educación. Se referencian los constructos de Bolívar y Murillo (2017), Tintoré (2018), Tintoré y Güell (2016), Bolívar (2019), entre otros. Como artículo teórico de tipo bibliográfico, cuenta con un diseño de tipo hermenéutico, seleccionando publicaciones en revistas arbitradas, libros y tesis publicadas. Los resultados del análisis permitieron establecer que los estilos de liderazgo aportan beneficios y herramientas en la aplicación de la gobernanza en el ámbito educativo; por ello se propone asumir las características de varios estilos de liderazgo que contribuyan a este objetivo.

[Versión en lengua de señas mexicana](#)

Keywords: *educational quality, education management, educational leader.*

Abstract

The aim of this research was to determine the leadership style for a governance model application that allows carrying out the educational transformations required in these times. For this purpose, the theoretical contributions of different recognized authors on topics such as leadership in education, governance and governance in education are discussed. The constructs of Bolívar and Murillo (2017), Tintoré (2018), Tintoré and Güell (2016) and Bolívar (2019) among others, are referenced. As a bibliographical theoretical article, it has a hermeneutical design, selecting publications in peer-reviewed journals, books and published theses. The analysis results allow establishing that leadership styles provide benefits and tools in the implementation of governance in the educational field, therefore, it is proposed to assume the characteristics of several leadership styles that contribute to this purpose.

Introducción

El éxito de una institución educativa, por lo general, está ligado a la calidad del liderazgo de los responsables de su gestión; por tal razón, en los últimos años ha crecido la atención hacia el tema del liderazgo y los modelos de gestión fundamentales para generar acciones que conduzcan a los cambios exigidos por las transformaciones sociales y tecnológico-informativas. En la actualidad, se requiere la formación de un ser humano con características especiales: preparado para las condiciones del mismo y, sobre todo, en el ámbito educativo donde se requiere de líderes competentes para crear planes de acción que vayan de la mano con los objetivos planteados; además, debe estar capacitado para incentivar a todo el personal docente para que trabaje en conjunto y, con ello, logren alcanzarse las metas propuestas, al igual que involucrar a los actores educativos de forma directa e indirecta.

Ante esta nueva realidad, la escuela deja de ser un asunto exclusivo de directores y docentes, pues se necesita la participación de los diferentes actores involucrados en la educación —directa e indirectamente—, lo cual implica cumplir con los objetivos institucionales y del Estado. Esto quiere decir que tanto actores privados como públicos interactúan en conjunto para resolver problemas de la sociedad, como parte activa de la educación; todo ello involucra el concepto de *gobernanza*. Para esto, es necesario la participación ordenada de los miembros de la comunidad, representantes y familiares,

sector privado, organizaciones no gubernamentales, entre otros; dicha colaboración tiene como propósito la calidad educativa contextualizada y oportuna.

Ahora bien, este trabajo plantea la forma de determinar el tipo de liderazgo que se aplica a un modelo de gobernanza, con el fin de realizar las necesarias y requeridas transformaciones educativas. Para esto, se llevó a cabo una revisión sobre la literatura relacionada con ambos temas, lo cual comprendió publicaciones de autores reconocidos e investigaciones publicadas en revistas especializadas, tanto físicas como digitales; asimismo, se tomaron en cuenta algunos elementos intervinientes en estos procesos; a saber, se seleccionó el material relacionado con el liderazgo, los estilos de liderazgo y la gobernanza, que estuviera enfocado al ámbito de la educación.

En consecuencia, para el desarrollo del presente trabajo se requirió de un análisis que consideró los planteamientos de diferentes autores que se han pronunciado sobre los temas mencionados, como Bolívar y Murillo (2017), Murillo y Hernández (2015) y Tintoré (2018), acerca del liderazgo y los estilos de liderazgo en la educación. Por su parte, los aportes de Pérez (2020), Bolívar (2019), Espinosa et al. (2018), Cabrera y Giraldo (2017) y Tintoré y Güell (2016), que ilustran lo concerniente a la gobernanza, especialmente cuando se aplica a la educación y los estilos de liderazgo en educación, entre otros autores que complementan aspectos importantes y de interés del estudio.

Del análisis de las lecturas se ha podido establecer que, en cuanto a los estilos de liderazgo en educación, se debe tomar conciencia sobre la noción de la complementariedad entre ellos, ya que cada uno de estos posee fortalezas que equilibran las debilidades del otro; además, suministran herramientas importantes para alcanzar objetivos comunes. En relación con los estilos de liderazgo en el contexto de la gobernanza, la mayoría de estos tiene beneficios que aportar a las buenas prácticas de la gestión educativa, como en esta perspectiva; por lo que se propuso adoptar características que fueran útiles en su aplicación.

Método

Este es un artículo teórico de tipo bibliográfico con un diseño de tipo hermenéutico, que corresponde a la interpretación de lo leído por parte del investigador, para este fin se seleccionaron publicaciones en revistas arbitradas, libros y tesis publicadas. Para la consecución del objetivo planteado en esta investigación, se realizó una revisión de carácter bibliográfico, utilizando el análisis documental, es decir, la sistematización de producciones académicas que abordan la temática planteada con el liderazgo en educación, la gobernanza y su aplicación en la educación. Con este fin, se

seleccionaron publicaciones en revistas arbitradas, libros y tesis publicadas de reciente data (2014-2023). Además, se utilizaron los operadores booleanos "and" y "or" en inglés y español, para la búsqueda específica de las variables involucradas en el estudio, siendo las ecuaciones de búsqueda las combinaciones gobernanza *and/or* educación, estilos de liderazgo *and/or* educación, líder* educativo en sitios de producción académica como Scopus, Scielo o Google Académico.

Las producciones seleccionadas fueron las que cumplían con los requisitos temáticos y temporales establecidos. Posteriormente, los datos obtenidos se analizaron de forma manual, a través de la síntesis de los aspectos más relevantes con base en las variables seleccionadas. A partir de la información resultante, se establecieron nuevas interpretaciones sobre el objeto de estudio.

Desarrollo

Liderazgo educativo

El tema del liderazgo educativo y la creación de modelos que transformen la educación se han convertido en uno de los temas más debatidos por expertos y académicos del área. En consecuencia, existe un importante número de publicaciones e investigaciones que han atendido el asunto, en especial las características de las personas en la forma de abordar la gestión en el ámbito de las instituciones educativas, independientemente del nivel o tamaño de la misma; en este sentido, resulta pertinente analizar los aportes de diversos autores en el tema de estilos de liderazgo enfocados al ámbito de la educación.

En general, el desarrollo de las organizaciones requiere del trabajo de todos los miembros para conseguir las metas propuestas; este trabajo debe ser coordinado y centrado en sus objetivos (Garbanzo, 2015). Ahí es necesaria la intervención de una o varias personas con actitudes y competencias para planificar, asignar, dirigir, vincular, controlar y evaluar dichos esfuerzos (Camarero, 2015); de otro modo, los resultados podrían no ser los esperados, lo que tendría un impacto en la gestión en su conjunto. Igualmente, el éxito en el sector educativo depende de la participación de todos los actores involucrados, así como de un líder competente y adecuado.

Numerosos autores han abordado el tema del liderazgo, entre ellos Gardner et al., (2020), que relacionan el liderazgo con la transformación ocurrida en una organización, producto de la conducción que en ella se ha dado. Es decir, la persona encargada de esta función debe, entre otras cosas, resolver situaciones en las que se pueda llegar a

la incertidumbre y, al mismo tiempo, crear un ambiente propicio para el desarrollo de soluciones y procesos innovadores; también, el líder debe ser capaz de influir sobre las personas que le siguen, motivándolos en todo momento a la búsqueda de la excelencia en sus funciones.

Por su parte, en el ámbito educativo, Montes y Zepeda (2018) entienden al *líder* como la persona o personas que tienen características que les permiten afrontar retos y problemas al momento de mejorar el aprendizaje como parte de su motivación y desafío personal. Este líder no forma parte necesariamente del cuerpo docente o directivo, puede ser un estudiante, un representante o algún agente externo; lo importante es generar experiencias y prácticas exitosas en pro de la mejora de los procesos educativos; en este sentido, para los autores, el término liderazgo ha estado cambiando su connotación individual por una más grupal o comunitaria.

De igual manera, se pueden advertir indicios sobre la diferencia entre liderazgo y dirección en los planteamientos anteriores. Por su parte, Rodríguez (2017) coincide en tal apreciación y afirma que estos términos definen roles complementarios, mas no sinónimos; en otras palabras, se puede ser director de una institución y no ser líder, y viceversa. En este contexto, la dirección se refiere al poder formal de ejercer la jefatura de una institución educativa, mientras que el liderazgo alude a la capacidad de influencia y dinamismo sobre las personas; estos últimos no buscan poder o control, su fin es motivar al equipo de trabajo a conseguir las transformaciones requeridas para la mejora del proceso educativo.

En el mismo orden de ideas, se puede observar cómo los términos liderazgo y mejoramiento están indiscutiblemente vinculados. Al respecto, Bolívar y Murillo (2017) sostienen que uno no es posible sin el otro, pues el mejoramiento de una institución requiere de un líder educativo que lo promueva y tenga perspectiva de mejoramiento, debido a que es necesario alcanzar el objetivo definido como un producto a ser entregado como resultado de la gestión; por tal razón, los autores aseguran que la mejoría de la escuela solo es alcanzable mediante un buen líder y es importante que su visión esté orientada a optimizar los procesos en la escuela, ya que, en caso contrario, no tendría objetivos ni dirección.

Debido a lo anterior, para poder ser un buen líder educativo es imperativo guiarse por la visión de crear condiciones internas idóneas para el desarrollo como organización, tomando en cuenta la promoción de la innovación y mejora continua. Así, se entiende que el liderazgo educativo es aquel que aplica estrategias para el cambio educativo mediante la mejora del aprendizaje, la modificación de la práctica docente, los procesos administrativos, la aplicación del currículo y cualquier otro aspecto que sume al logro de los objetivos educativos. Dicho de otro modo, el líder educativo busca

mejorar los procesos que se encuentran implícitos en la gestión escolar de forma integral y cumpliendo sus funciones o por espíritu colaborativo; estos líderes de manera consciente o inconsciente asumen un estilo que caracterizará su gestión.

Estilos de liderazgo

La importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones a lo largo de la historia también trascendió a las instituciones educativas, pues también requerían un guía con capacidades y actitudes orientadas al logro no solo de los objetivos planteados, sino también de un ambiente propicio para alcanzar los objetivos propuestos (Salguero-Barba y García-Salguero, 2017). Esto condujo a numerosos autores a ocuparse del tema y, en especial, de las maneras de categorizar los rasgos relacionados con la forma de actuar ante la multiplicidad de situaciones implicadas en los procesos educativos. En su mayoría, las tipologías describen las características basadas en investigaciones que sistematizan los razonamientos y conclusiones a las que se llegaron, así como la posterior evolución de estos conceptos.

Sobre este tema, Murillo y Hernández, (2015) señalan que, en diferentes investigaciones sobre el liderazgo a través de los años, cada líder posee comportamientos diferentes, lo que dio pie a la realización de investigaciones para identificar el tipo de liderazgo que desempeña cada individuo, con base en sus aptitudes y actitudes. De estos estudios surgieron diferentes tipologías; entre las primeras que surgieron, los autores citan la de Lewin et al. (1939), quienes establecieron tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el cual acumula el poder y toma todas las decisiones; el liderazgo democrático, que se caracteriza por permitir la participación en la organización de todos sus miembros; y el liderazgo permisivo *laissez faire*, en francés, “dejar hacer”, en el cual cada miembro de la organización logra las metas mediante sus propios medios.

Más adelante, surge una nueva clasificación de parte de Leithwood et al. (1990, como se cita en García y Martínez, 2019), quienes identificaron cuatro estilos de liderazgo referidos al ámbito en el que los directores escolares se movilizan dentro de la escuela. El primero, estilo A, cuyo enfoque se centra en las relaciones interpersonales y la cooperación dentro de la escuela; el segundo, el estilo B, se ocupa del rendimiento de los alumnos y su bienestar; el tercero, el estilo C, se preocupa por la eficacia de los programas; y por último, el estilo D, que atiende los aspectos administrativos; dicho de otra manera, las cuestiones prácticas de la organización y el mantenimiento de las instalaciones físicas.

Por su parte, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003, como se cita en Pedraja et al., 2016) identifican los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y permisivo. Esta clasificación se basa en las transformaciones de sus capacidades y actitudes. El estilo transformacional se caracteriza por su alto estándar ético, por ello, genera respeto por parte de su equipo, y un clima de altas exigencias morales; el liderazgo transaccional se enfoca en el monitoreo y control de su equipo por medio de la consecución de metas, y establece una relación basada en acuerdos entre las partes; y el estilo permisivo se destaca por la evasión de responsabilidades vinculadas a su cargo, otorgando libertad de acción y decisión a los miembros del equipo, pero también puede generar bajos niveles de respeto o confianza.

En relación con los estilos de liderazgo mencionados, Leithwood (1992, como se cita en Tintoré y Güell, 2016) afirma que el liderazgo transformador educativo es aquel que posibilita la redefinición de la misión y visión de los miembros del equipo, una transformación de sus responsabilidades, así como la incorporación de nuevos enfoques que ayuden en la consecución de los objetivos propuestos. Este estilo requiere un cambio de postura de quienes se limitan al cumplimiento de sus funciones, por lo cual busca conseguir un mayor compromiso de los actores involucrados en todos los procesos de la institución, aunque implique crear programas de formación; por otro lado, el director no debe circunscribirse a las funciones de dirección y control, debe orientar su trabajo al desarrollo de la motivación intrínseca de los miembros de la comunidad educativa.

Posteriormente, se introduce el término liderazgo pedagógico o instruccional. Al respecto, Bolívar (2017) plantea que este término se refiere a la capacidad de influir en otras personas, para que motiven a la organización o institución educativa en el alcance de un resultado en común: la mejora en aprendizaje de los estudiantes. Este estilo de liderazgo se enfoca en buscar las mejoras de los procesos educativos. Para ello el trabajo se divide en una buena gestión del currículo, ejecutado por el equipo directivo, y la parte pedagógica, mayormente ejecutada por los docentes.

Por su parte, Murillo (2006, como se cita en Amador, 2017) afirma que el liderazgo distribuido presenta un cambio en la cultura, lo que supone el compromiso y la participación de la comunidad escolar en su conjunto y con la visión de lograr los propósitos educativos; por consiguiente, la comunidad es quien se beneficia de los talentos y competencias dirigidos hacia una causa en común. En este sentido, se habla de la distribución del trabajo en diferentes niveles, donde el líder se encarga de identificar fortalezas, habilidades y competencias, así como establecer acuerdos y plantear objetivos. Todas estas acciones consolidan los vínculos interpersonales,

además del desarrollo de un clima de colaboración y confianza que incrementa la capacidad de resolución de los problemas relacionados con la institución.

Otro tipo de liderazgo al que se le ha venido prestando atención es el liderazgo para la justicia social (Theoharis, 2007, como se cita en Tintoré, 2018) plantea que este estilo de liderazgo busca la supresión de condiciones marginalizantes y excluyentes: las relacionadas con la raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra; en otras palabras, se orienta a la implementación de una cultura más *inclusiva*. De forma general, se refiere básicamente a las labores de los equipos directivos, que según Murillo y Hernández (2015) y Tintoré (2018), estos deben asegurarse de la incorporación y buenas prácticas de contenidos relevantes como el respeto por la dignidad de los individuos, el trabajo por el bien común, la participación, el fomento de la igualdad de oportunidades, de la justicia y de la equidad.

De las consideraciones previas, se puede extraer que cada uno de los estilos descritos están referidos a autores de diferentes tiempos; esto implica que el producto de todos ellos tenga una lectura de la realidad en un momento diferente al actual; dicho de otra manera, cada época y su contingencia ha llevado a los sujetos a conducirse de acuerdo a los paradigmas y necesidades de su tiempo. De tal manera, cada uno ha sabido situarse en el lugar para responder a las exigencias sociales y educativas correspondientes; y una vez que fueron necesarias nuevas transformaciones, se dio paso al surgimiento de otro tipo de estilos de liderazgo con nuevas capacidades, conductas y visiones.

Partiendo de la premisa de que la educación siempre apuesta al futuro, la realidad actual tiene diferentes necesidades, por lo cual se requiere realizar cambios en las instituciones para generar las transformaciones que contribuyan a la formación de la sociedad deseada. Por ende, cada uno de los mencionados estilos ha tenido una utilidad al momento de aportar cualidades en la resolución de problemas y también dando respuesta a ello. Sería útil señalar un estilo de liderazgo como el mejor o más adecuado para el contexto educativo de esta época, en el entendido que ineludiblemente están vinculados al carácter de la persona, así como su ética de trabajo, estilo comunicativo y visión del mundo.

Asimismo, es posible que en las instituciones educativas convivan más de un líder con la voluntad y las competencias que aporten a su éxito. Es importante tomar conciencia de la complementariedad que existe entre los estilos de liderazgo discutidos con anterioridad, en el entendido de que cada uno posee fortalezas que equilibran las debilidades del otro; además de suministrar herramientas importantes para la consecución de los objetivos comunes. En este sentido, es posible adoptar las características transformacionales de uno, combinándolo con el carácter más

democrático del otro o la capacidad de distribución de responsabilidades con la motivación hacia la justicia social. Lo relevante es asumir una postura que busque la calidad educativa considerando modelos para la participación de los actores involucrados.

Gobernanza

En líneas generales, Latinoamérica se ha caracterizado por una visión de un Estado centralizado al momento de hablar de la formulación de políticas públicas; es decir, no considera la opinión de los actores externos, aun sabiendo que son quienes habitan en la realidad que este atiende. En la actualidad, según la ubicación geográfica o donde se desarrolle la actividad, se consideran diferentes maneras de enfocar o abordar la toma de decisiones relacionadas con aspectos que inciden en la vida de la sociedad civil, pero lo importante es hacer de este un proceso más democrático, justo y eficiente.

Al respecto, Zurbriggen (2018) señala que gobernanza, con base en lo público y con tendencia hacia la gerencia, se ha venido consolidando en Hispanoamérica. Esto se relaciona con el hecho de que la opinión de los ciudadanos siempre ha considerado a la administración del Estado y la burocracia como poseedor de vicios que generan grandes problemas sociales. Entre ellos, se pueden nombrar la ineficiencia, la negligencia, el desperdicio de recursos, la mala calidad en los servicios prestados, la irresponsabilidad y la resistencia al cambio; todo esto puede dar pie a un deterioro en la gobernabilidad por parte de los poderes nacionales y locales.

Asimismo, Aguilar (2008, como se cita en Baéz, 2023) señala que a finales de los años 80, y en especial en los 90, surgen estudios sobre una nueva forma de gobernar denominada "gobernanza", denotando una estructura relacionada entre los diferentes actores capaces de tomar decisiones sobre la cosa pública, entendida como lo legamente destinado a un servicio de utilidad general, a través de un conjunto más o menos articulado de reglas y procedimientos institucionalizados. En consecuencia, se refiere a los mecanismos relacionales mediante los cuales intervienen diversos actores en la formulación de las políticas públicas locales y en la toma de decisiones.

El planteamiento anterior implica la sistematización de reglas y procedimientos de participación, a fin de asegurar la transparencia y la consecución de resultados satisfactorios para todos los actores directa e indirectamente involucrados. Similarmente, para Espinosa et al. (2018), la gobernanza apunta hacia un modelo en el cual la sociedad adopta valores para la convivencia y la atención de las necesidades prioritarias de las comunidades, así como el hecho de que los ciudadanos apliquen

las virtudes del sistema democrático para mejorar la vida del entorno local, regional y nacional.

La aplicación de este modelo en diferentes aspectos de la vida requiere de la creación de mecanismos de participación y conciliación, pues se basa en la toma de decisiones consensuada. Asimismo, la gobernanza parte del hecho de que quienes forman parte son personas con la madurez, el altruismo y el compromiso para dejar de lado opiniones o agendas particulares, e igualmente se debe tener claro que la participación política desde esta área implica que estos ciudadanos asuman derechos, principios y también obligaciones.

Dentro de este contexto, la gobernanza busca romper con los modelos tradicionales de hacer política, en especial con efectos públicos. Pérez (2020) sostiene que esta forma ha sido vertical –*top-down*–; es decir, que las decisiones son tomadas por los gobernantes o los de arriba –*top*– y luego recibidas por el público o los de abajo –*down*–; por otro lado, la gobernanza también está diseñada para funcionar de modo inverso, de abajo hacia arriba –*bottom-up*–; dicho de otra forma, quienes reciben y al final ejecutan las políticas, son coparticipes y responsables de todos los aspectos relacionados con ellas, desde su génesis hasta su evaluación.

Partiendo de los supuestos anteriores, el resultado de la intervención de actores no gubernamentales en el desarrollo de políticas públicas otorga legitimidad y credibilidad en las mismas, siempre que se haya llevado a cabo por medio de un proceso transparente y apegado a la legalidad. Esto se traduce en planes o directrices afines a las necesidades de la población para quienes fueron formuladas en primer lugar, dejando claro que estas buscan el bien común por encima del particular, y están especialmente alejadas de agendas políticas particulares; estas consideraciones se aplican de igual manera para el sector educativo; en tal sentido, últimamente se ha estado hablando de la gobernanza en la educación.

La gobernanza en la educación

En la mayoría de los países del mundo, el Estado es el encargado de regular y administrar el sistema educativo; por ende, es responsable de las grandes decisiones requeridas para el funcionamiento de las instituciones educativas, esto va desde la creación y aplicación del currículo hasta el manejo de las instalaciones físicas. Por lo general, el Estado gobierna todos estos aspectos en las instituciones públicas, mientras las de carácter privado son autónomas en algunos aspectos, como contratación y manejo de personal, al igual que de su infraestructura, siempre siguiendo las

normativas y la supervisión del Estado (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC], 2015).

Ahora bien, desde hace algún tiempo se ha venido abordando la necesidad que tienen los padres y representantes de ser partícipes en los aspectos concernientes a la educación, con el propósito o la búsqueda de que se conviertan en un pilar fundamental en la educación de sus hijos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2014). Más recientemente, se incorporaron a la discusión los beneficios de involucrarlos en las decisiones educativas pertinentes, agregando a estos otros actores como los representantes de los gobiernos locales, la iglesia, los miembros del sector privado, los grupos sociales y los vecinos, entre otros. De esta manera, las nuevas visiones de los modelos educativos están replanteando la responsabilidad que tales grupos tienen en la educación.

En este sentido, Nava (2018) subraya que la incorporación de la concepción de la gobernanza al ámbito educativo es el reflejo de los cambios y los retos propios de estos tiempos. Entonces, se podría decir que la gobernanza considera que la educación es un factor de cambio importante; además, requiere de cambios o transformaciones que permitan mejorar la calidad, tanto de sus procesos como de sus productos; también se ha buscado la adopción de herramientas que permitan atender las prioridades educativas desde un formato más democrático, justo y eficiente; de allí que la suscripción del modelo de gobernanza en el sector educativo, por cuanto a la manera tradicional, no parece ofrecer las transformaciones pertinentes para estos tiempos.

Por su parte, Bolívar (2019) sugiere un ejemplo para el planteamiento anterior, indicando que en países de la mancomunidad europea se están buscando los cambios curriculares necesarios para mejorar la calidad educativa mediante la aplicación de la gobernanza escolar, desde una perspectiva en la cual se entiende que no es independiente de la política y de los contextos organizativos en los cuales se desarrolla. De hecho, el autor destaca el poco éxito que las reformas han tenido por la falta de mediación de las instituciones educativas.

En el mismo orden de ideas, es pertinente acotar que las realidades educativas pueden ser analizadas desde dos enfoques: el estructural macropolítico y el interno o micropolítico. El primero entiende a la escuela como un sistema del Estado para la reproducción ideológica y su relación con la política y la sociedad. Sánchez (2019) explica que este enfoque está determinado por la relación entre profesores, curriculum y estructuras organizativas.

Por otra parte, Cabrera y Giraldo (2017) sugieren que son factores externos a un Estado y van más allá de lo que se podría considerar un contexto regional. En este sentido, el enfoque micropolítico se centra en los procesos políticos internos de la

escuela y se basa en el hecho de que las organizaciones escolares sean concebidas como sistemas políticos que permitan identificar las metas, las estructuras, los conflictos y los procesos de toma de decisión.

Realizando una comparativa entre ambos enfoques, se puede establecer que el enfoque macropolítico ofrece una visión ampliada de los procesos involucrados en el funcionamiento del sistema y las instituciones educativas. Mientras el micropolítico brinda una perspectiva específica de cada institución, lo cual permite corroborar, entre otras cosas, el resultado de la aplicación de los asuntos macro; es decir, ambos enfoques –macropolítico y micropolítico– presentan una visión holística de la realidad educativa de una institución.

Ahora bien, estos enfoques se pueden relacionar con la gobernanza, debido a que permiten observar el alcance de la intervención de las políticas requeridas de atención en las diferentes instituciones. Así, desde el punto de vista macropolítico, se pueden estudiar las necesidades en cuanto a la creación y aplicación del currículo, la formación y el desarrollo docente, los programas sociales, la infraestructura y las estructuras organizativas; y desde el punto de vista del enfoque micropolítico, se obtienen insumos para la creación de políticas para la resolución de conflictos, estrategias de negociación, evaluación del desempeño, mecanismos de participación, creación de escuelas y sociedades de padres, sistemas de autogestión, entre otros; también debe considerarse que los conflictos asociados al poder configuran la micropolítica en una institución educativa.

A manera de síntesis, se puede señalar que la gobernanza en la educación representa un modelo para la búsqueda de soluciones a diferentes problemas de la actualidad, en pos de la construcción de la educación y de la sociedad que todo mundo desea. Asimismo, la participación, la vocación democrática, el altruismo, el sentido de convivencia en comunidad, la tolerancia, la inclusión y la comprensión de los derechos y deberes políticos sean el enfoque que permita, por una parte, tomar decisiones y, por otra, crear políticas en el ámbito educativo –de abajo hacia arriba– con el propósito de acercar a la ciudadanía hacia los gobiernos y el Estado, sumando a la gobernabilidad y la mejora de la calidad de vida.

Gobernanza y estilos de liderazgo en la educación

La participación social es vista como un elemento trascendental para transformar la gestión escolar y, sobre todo, lograr niveles de autonomía, a fin de que sus miembros estén en capacidad de tomar decisiones y promover acciones para mejorar la calidad;

este proceso es también crucial para la promoción de la democratización del sistema educativo (Murillo, 2006, como se cita en Amador 2017). Con miras a llevar a cabo tales prácticas, la aplicación del modelo de gobernanza ha sido llamada a ser el medio de vincular la formulación de políticas educativas con la participación social; para ello, las instituciones requieren de un líder en posición de autoridad que posea las competencias y la visión para llevar a cabo los procesos necesarios; además, debe poseer un estilo de liderazgo que inspire el compromiso de los participantes.

La autonomía escolar es posible por medio de la articulación de un líder pedagógico o instructivo, ya que este posee la capacidad de activar a los actores educativos y sociales (Bolívar, 2019); esto aporta dinamismo al funcionamiento de las instituciones educativas, usando la conciencia de los objetivos comunes, la identidad institucional y la coherencia de las acciones educativas emprendidas. Dicho de otro modo, para el autor, el líder pedagógico posee características para impulsar la gobernanza en la institución escolar por cuanto sus rasgos conductuales y habilidades podrían motivar la participación efectiva de los actores internos y externos a la institución.

Sin embargo, Tintoré y Güell (2016) consideran que el líder instructivo es apto para obtener en la actualidad todos los resultados requeridos por la educación y no solo formar individuos, sino también comunidades, lo cual implica la promoción, movilización y participación de agentes externos; estos autores también proponen una combinación de un liderazgo instructivo, distribuido, transformador y prosocial. Por otro lado, Bolívar (2012; 2013 como se cita en Zurita-Rivera, 2018) identifica el caso español que asume varios tipos de liderazgo —liderazgo distribuido, ampliado y extendido a nivel horizontal— en el contexto de la gobernanza. A partir de ello, se tiene una perspectiva para aprovechar los diferentes estilos para el desarrollo del contrato social propio de la gobernanza, así como los rasgos de utilidad para fomentar los valores democráticos en la educación.

Más allá de que si el líder educativo presenta características de uno u otro estilo de liderazgo, lo importante es considerar las relaciones entre los miembros que conforman la organización y la reflexión sobre el tipo de interacciones producidas; esto no solo contribuye a la consolidación del estilo de liderazgo, también a la gestión de la institución. Cabe mencionar que la influencia al momento de aplicar la gobernanza en las instituciones educativas y el estilo del director —líder— podría promoverlo o entorpecerlo. Esto hace necesario motivar a los actores a que puedan participar y, sobre todo, realizar aportes a la interacción de los miembros y en los aspectos propios de la gestión en general.

Como se mencionó en líneas anteriores, la mayoría de los estilos de liderazgo brindan beneficios que aportan a las buenas prácticas de la gestión educativa, en este caso, bajo la perspectiva de la gobernanza.

Por consiguiente, y de forma concreta, el liderazgo democrático permite la participación de todos; el liderazgo transformador educativo busca los cambios necesarios en la institución y la incorporación de nuevos enfoques; el líder pedagógico o instruccional ejerce influencia sobre otros y moviliza a la organización hacia el objetivo común, además, tiene una visión holística del proceso educativo; por su parte, el liderazgo distribuido toma en cuenta las competencias y habilidades de los miembros en general para distribuir tareas; el liderazgo para la justicia social, por definición, busca la inclusión de todos sin discriminación.

La gobernanza es un modelo con rasgos más específicos y los estilos de liderazgo con sus particularidades lo son también. Está claro que cada estilo de liderazgo cuenta con características que se pueden considerar como fortalezas y debilidades para la gestión del director educativo. Ante todo, es muy importante que la persona en funciones de líder tenga un profundo conocimiento de los procedimientos y requerimientos de la institución, al igual que contar con habilidad para empoderarse de las características actitudinales y, sobre todo, comunicativas que le permitan impulsar y movilizar la participación de sectores con objetivos e intereses particulares, además de involucrarse y comprometerse en la consecución de propósitos comunes a través del desarrollo de políticas educativas en pos de mejorar su calidad.

Discusión y conclusiones

Asumir un liderazgo educativo, por función o por vocación, requiere tener claro un norte para crear las condiciones internas idóneas que permitan emprender las transformaciones para el desarrollo de una organización, esto implica adoptar una manera particular de dirigir, guiar y facilitar el trabajo en equipo que esté en consonancia con ese propósito. El estudio de estas formas de dirección se ha realizado desde hace décadas, al tiempo que ha sufrido los cambios que las dinámicas organizacionales han provocado; por ende, no se puede hablar de un estilo bueno o malo, mejor o peor que el otro.

En este sentido, los estilos de liderazgo están intrínsecamente vinculados con las características personales, relacionales y de gestión de quien o quienes ejerzan la función del líder. Sin embargo, es posible la apropiación consciente de ciertas actitudes y el desarrollo de competencias para utilizar, de estos estilos, uno o varios que se

consideren más adecuados, además de tomar en cuenta la complementariedad de los estilos presentes y teniendo en mente los objetivos comunes.

Con respecto a la gobernanza educativa o escolar, esta busca romper con los modelos verticales de hacer política, donde se toman las decisiones por parte de las élites políticas en el gobierno para ser ejecutadas por la ciudadanía sin ningún tipo de consulta u opinión. Así, la gobernanza pretende que la generación de políticas públicas, en este caso educativas, se realicen desde abajo hacia arriba; es decir, que nazcan en el seno de la sociedad, partiendo de sus necesidades y visiones del futuro y lleguen a los gobiernos locales, regionales y nacionales; la idea es transformar la realidad educativa con miras a la calidad y la justicia social en todos los centros educativos.

Por último, los estilos de liderazgo para la aplicabilidad de la gobernanza en el desarrollo de políticas educativas podrían promover o entorpecer el proceso; de allí que la adopción estratégica de características, habilidades y competencias de uno u otro estilo es pertinente para este caso. En consecuencia, resaltan los rasgos del liderazgo democrático, el liderazgo transformador educativo, el liderazgo pedagógico o instruccional, el liderazgo distribuido y el liderazgo para la justicia social como factores aglutinantes, motivadores y movilizantes de los potenciales participantes en el desarrollo de las políticas educativas que construirán la educación del futuro para una sociedad más justa, democrática, inclusiva, responsable y altruista.

Referencias

Agradecimientos

A la Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz -UTEPSA- de Bolivia, por su apoyo en la realización de este artículo. La experiencia académica y los recursos proporcionados por la UTEPSA han sido fundamentales para llevar a cabo la presente investigación.

- Amador, C. M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). 817-832. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672017000200817&script=sci_arttext
- Báez, A. (2023). Gobernanza: estado del arte. *ESTUDIOS DE LA GESTIÓN. Revista Internacional De Administración*, 13. 125-148. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.6>
- Bolívar, A. (2017). El liderazgo pedagógico de la dirección escolar en España: limitaciones y acciones. En *O Governo das escolas: democracia, controlo e performatividade* (pp. 151-171). Edições Humus.
- Bolívar, A., y Murillo, F. J. (2017). El efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. *Mejoramiento y liderazgo en la*

- escuela, once miradas. 71-112. https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/322909746_El_efecto_escuela_Un_reto_de_liderazgo_para_el_aprendizaje_y_la_equidad/links/5a75599daca2722e4ded1906/El-efecto-escuela-Un-reto-de-liderazgo-para-el-aprendizaje-y-la-equidad.pdf
- Bolívar, A. (2019). Políticas de gestión escolar desde una perspectiva comparada: la excepción ibérica. *ICE. Economía de la Educación y Política Educativa* 910. 93-103. <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6916/6937>
- Cabrera, M., y Giraldo, R. (2017). Micropolítica y macropolítica en las organizaciones educativas. *Revista Libre Empresa*, 15, 159-167. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586880.pdf>
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona* [Tesis de doctorado. Universitat Rovira I Virgili] <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>
- Espinosa, I., Banderas, M., y López, M. (2018). *Gobernanza y políticas públicas. Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 40(01), 67-87.
- García, M., y Martínez, C. (2019). Dirección escolar y liderazgo en el ámbito iberoamericano. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 1-11.)
- Gardner, W., Lowe, K., Meuserc, J., Noghania, F., Gullifor, D., y Coglisser, C.C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1): 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. (2014). *La participación de las familias en la educación escolar*. <https://www.ugr.es/~fjrrios/pce/media/2a-ParticipacionFamiliar.pdf>
- Montes, L., y Zepeda, Y. (2018). *De la administración escolar a la gestión educativa. La gobernanza y el liderazgo en el aula*. *Gestión Escolar*,

- Liderazgo y Gobernanza. Construcciones, Deconstrucciones y Retos en Instituciones de Educación Obligatoria.* <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Murillo, F., y Hernández, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1). <https://saguntum.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/5015>
- Nava, M. (2018) *Formas de racionalidad de la gobernanza: Aproximaciones para los procesos de liderazgo en la gestión escolar. Gestión Escolar, Liderazgo y Gobernanza. Construcciones, Deconstrucciones y Retos en Instituciones de Educación Obligatoria.* <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2015). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015.* <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11), 748-756. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33948191004>
- Pérez, J. (2020) Modelo de evaluación de políticas educativas para las instituciones de José Leonardo Ortiz - UGEL - Chiclayo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43448>
- Rodríguez, E. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18, 5-18. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/165/pdf>
- Salguero-Barba, N. G., y García-Salguero, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149.
- Sánchez, J. (2019). Micropolítica escolar: fenómeno y enfoque teórico-analítico. *Revista Seres y saberes*, (6). <https://core.ac.uk/download/pdf/229561638.pdf>

- Tintoré, M., y Güell, C. (2016). *Hacia un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas*. https://www.researchgate.net/publication/301891631_Hacia_un_modelo_de_liderazgo_educativo_transformacional_y_prosocial_en_la_gobernanza_de_las_instituciones_educativas
- Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Perspectiva educacional*, 57, 1-26. http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos_prensa/n57_2/736.pdf
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 38, 39-64. <http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a2.pdf>
- Zurita-Rivera, U. (2018). Autonomía, Gestión y Participación Social: Desafíos para la Gobernanza Escolar en México. *Praxis Sociológica*, 23, 255-271. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6312284.pdf>