

**Liderazgo y gestión como factores determinantes en la eficiencia de los procesos educativos***Leadership and management as determining factors in the efficiency of educational processes***Gildardo Manuel Osegueda Rodríguez**<https://orcid.org/0000-0002-7633-7668>

Universidad de Baja California. Colima, México.

[gilpri81@gmail.com](mailto:gilpri81@gmail.com)**Martín Jesús Robles De Anda**<https://orcid.org/0000-0003-3346-0129>

Universidad de Colima, Colima, México.

[mrobles@uacol.mx](mailto:mrobles@uacol.mx)**José Enrique Álvarez Solano**<https://orcid.org/0000-0002-0603-5592>

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

[josealvarezguaribe@hotmail.com](mailto:josealvarezguaribe@hotmail.com)**Resumen**

El presente artículo tiene como propósito fundamental reflexionar sobre el Liderazgo y la Gestión como factores determinantes en la eficiencia de los procesos educativos. Desde esa perspectiva, es innegable la relevancia que posee el liderazgo como uno de los roles a desempeñar cualquier gerente que pretenda dirigir una organización, sea de la característica que fuere, empresarial o educativa. En este caso, se habla de la eficiencia de los procesos educativos tomando en cuenta las características, capacidades y competencias que debe poseer el líder para atender las distintas necesidades en la organización. Las teorías que validan el estudio son los preceptos planteados por los precursores del liderazgo y la gestión organizacional, tales como: Warren y Nanus (2008), Northouse (2007) y Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2006), entre otros. Como conclusión, el liderazgo se considera un factor importante en la eficiencia de los procesos educativos pues se establece como una actuación democrática y participativa, la cual brinda oportunidades a todos los miembros de dicha organización, lo cual genera eficiencia en los procesos educativos o de otra índole empresarial.

**Palabras clave:** Eficiencia. Gestión. Liderazgo. Procesos educativos.

**Abstract**

The main purpose of this article is to reflect on Leadership and Management as determining factors in the efficiency of educational processes. From this perspective, it is undeniable the relevance of leadership as one of the roles to be played by any manager who intends to direct an organization, regardless of the characteristic, business or educational. In this case, we talk about the efficiency of educational processes taking into account the characteristics, capacities and competencies that the leader must possess to meet the different needs in the organization. The theories that validate the study are the precepts raised by the precursors of leadership and organizational management, such as: Warren y Nanus (2008), Northouse (2007), and Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2006), among others. In conclusion, leadership is considered an important factor in the efficiency of educational processes as it is established as a democratic and participatory action, which provides opportunities to all members of said organization, which generates efficiency in educational or other processes business nature

**Keywords:** Efficiency. Management. Leadership. Educational processes.

**Recibido:** 21/10/2021**Enviado a árbitros:** 22/10/2021**Aprobado:** 20/11/2021

## **Introducción**

El crecimiento de un país se produce en razón de su nivel educativo, por lo cual la educación juega un papel importante que requiere una atención prioritaria y un enfoque amplio; ya que lleva dentro de su planteamiento la iniciativa de los cambios y el conocimiento, componentes indispensables para mejorar la calidad educativa, los cuales, por mandato social deben configurarse dentro de una organización estructurada como tal.

Al respecto, visibilizando a las organizaciones educativas como fuente del sistema comunicativo, mediante los cuales se analiza el conjunto de intercambios informativos desarrollados a través de las redes o en el recinto educativo tradicional, se puede entender a la institución educativa como una entidad globalizadora donde converge el lenguaje de las redes comunicacionales direccionadas por el manejo de los actos del habla.

Ante esta aseveración, el liderazgo viene a considerarse como un proceso necesario, demostrativo y participativo de oportunidades y de comunicación permanente. Sin embargo, el mismo debe existir en procura de la armonía en el entorno a través del conocimiento creativo, esto generará la existencia de diversos flujos de comunicación en la organización educativa; surgiendo así diferentes intereses, estilos de trabajo, diversos roles. Además, se visualiza la necesidad de que todos estos factores se enfoquen hacia la búsqueda de un objetivo común, el cual es la eficiencia en los procesos educativos.

Respecto al liderazgo, se considera uno de los temas más estudiados en las ciencias de la organización, sin embargo, interpretando a Cortez (2020), sostiene: “Los líderes actúan a través de las relaciones con los demás, dando forma a un ambiente emocional donde los miembros del equipo se ven a sí mismos más capaces y comprometidos con el desafío del mejoramiento de sus centros escolares” (p.3). Se puede deducir entonces, las múltiples definiciones de líder existentes

permiten unir bajo el mismo término conceptos tan dispares como dominación, poder, autoridad, influencia, aceptación o prestigio.

En este estudio, se pretende establecer una gama de pareceres y acercamientos teóricos sobre el Liderazgo y la Gestión Educativa como factores determinantes para el logro de una gestión de excelencia en los procesos educativos en cualquier ámbito, escolarizados o no.

### **Características de la gestión educativa en el ámbito organizacional**

Entre las principales características de la organización educativa se destaca el dinamismo y el manejo de la incertidumbre, pues, al trabajar con seres humanos es posible que suceda cualquier situación impredecible. En ese sentido, existen otras características que deben ser tomadas en cuenta en la organización escolar, como son la metódica y planificación para direccionar el camino que se aspira recorrer para alcanzar los objetivos deseados y la eficiencia en el proceso educativo.

Las instituciones educativas son comunidades complejas, las cuales tienen una identidad y un compromiso por la práctica educativa y la formación de los individuos. Están fundamentadas por un conjunto inmerso de experiencias enriquecedoras provenientes de intercambio de opiniones, conceptos, tradiciones comunitarias, la familia, maestros, estudiantes y de otros elementos o entes de aspectos creativos y espontáneos; poseedores de gran experiencia.

Son, por excelencia, el lugar en donde se pueden observar, a través de manifestaciones reales, emocionales, los problemas más sentidos de la comunidad; en los cuales, se trabaja de forma colaborativa. Con la finalidad de alcanzar los logros propuestos, emprender acciones para alcanza el desarrollo de la comunidad educativa y la eficiencia en la gestión encomendada.

La gestión educativa en tiempos contemporáneos, según Rodríguez-Molina (2011), es concebida como una organización eficiente del conocimiento, comprometida al conocer, aprender y escuchar los conocimientos internos y externos, con el fin de aprovechar el sistema de

redes para hacerlas confluír en el proyecto que caracteriza a una organización comunitaria, con sentido de pertenencia, motivación comunitaria para compartir y generar el conocimiento.

Desde esa perspectiva, las organizaciones educativas, en su afán por alcanzar una gestión dinámica y eficiente del conocimiento, deben estar enfocadas a la integración de un proceso estratégico de acuerdo con el entorno, con estrategias para la transformación y desarrollo del conocimiento del ser humano; así mismo, deben reforzar la capacidad colaborativa de la comunidad para que puedan convertirse en una variable importante en la ejecución de las redes internas del capital social.

A este respecto, Rodríguez-Molina (Ob.Cit), afirma:

Las sociedades modernas desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento globalizada; en ese orden de ideas, la educación debe lograr formar a un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad que participe activamente en procesos de transformación social. (p. 253)

Interpretando al autor citado, la educación es la vía expedita para construir una sociedad organizada que responda a los intereses de sus actores sociales.

### **Liderazgo como factor de eficiencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Los factores de eficiencia, también denominados recursos por algunos autores, tales como Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2018), son componentes que permiten el desarrollo de estrategias efectivas para implementar o poner en práctica un estilo de liderazgo en las organizaciones. Además, expresan los mismos autores, “en los factores que determinan el nivel de productividad alcanzado por la organización, se destaca el recurso humano, ya son las

personas quienes en últimas desarrollan los procesos y juegan un papel vivo en todas las operaciones y actividades ejecutadas” (p.2)

Toda organización requiere de un conocimiento claro con respecto a la cultura, claridad en roles definidos, para reconocer las dificultades, potencialidades o la resolución de conflictos a manera de proteger el trabajo en equipo, la capacidad de promover la ética y valores que propugna la organización; de manera tal que el líder se apodere de un liderazgo de alto nivel de altruismo.

Relacionado con lo expuesto, Northouse (2007) expresa: “las personas a las cuales se les ha dirigido el liderazgo se conocen como seguidores. Desde un punto de vista ha sido polémico para algunos, en el sentido de captar que el liderazgo puede ser alcanzado por todos” (p.35). Por ese motivo, en el caso del líder educativo, debe entender primeramente la ejecución de las diversas dimensiones del liderazgo; el cual debe contemplar, entre otros, el liderazgo: estratégico, didáctico, administrativo, comunitario, ético y político.

Prosiguiendo la idea, estos diferentes modelos de liderazgos son considerados como recursos que permiten desarrollar estrategias para crear un estilo de liderazgo e indicar al mismo tiempo cuáles son las cualidades que debe poseer el líder, ya el liderazgo depende del logro efectivo de alcanzar las metas y manejo de la administración en la organización.

De igual manera, Kouzes y Posner (2007) distingue al liderazgo como no innato en la personalidad, además reconoce que depende de la práctica. Ellos han desarrollado cinco prácticas para el liderazgo ejemplar: (a) ser modelo o ejemplo de los demás, (b) inspirar una visión que sea compartida por los seguidores, (c) retar los procesos, (d) capacitar a los seguidores para actuar y animar los corazones, de esa manera se entiende que los actos de los líderes pueden ser mucho más importantes que sus palabras, a la hora de evaluar la calidad de su mensaje y (e) los líderes son pioneros dispuestos a descubrir los desconocidos.

A este respecto, Warren y Nanus (2008), referido a las prácticas de liderazgo ejemplar, escribieron: “los líderes aprenden dirigiendo y aprenden aún más cuando se enfrentan a obstáculos. Así como el tiempo da forma a las montañas, los problemas moldean al líder” (p.138), por eso, el liderazgo es una relación entre quienes aspiran a dirigir y aquellos que eligen seguir o apoyar.

Desde este punto de vista, se puede entender al liderazgo como un esfuerzo verdadero de un equipo, porque el líder maneja grupos y depende grandemente del trabajo en equipo para poder desarrollar las estrategias de intervención y búsqueda de la solución de problemas o resolución de conflictos, si los hubiere, y de esta manera asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos en la organización.

Enlazando la idea anterior, Rodríguez (2016) expresa “el líder educativo es un ente de cambio que requiere de destrezas esenciales que propicien un centro educativo de calidad. Evidentemente, el estilo de liderazgo eficaz en un líder ejerce una influencia en los seguidores” (p.6). Además, refiere el mismo autor que los líderes son capaces de establecer diversas y variadas estrategias, propiciando de esa manera una organización efectiva y dispuesta a los cambios.

### **El líder educativo**

El líder educativo ha de ser un conocedor de la epistemología, para evaluar el material con el cual enseña, determinar el método de implementación empleado por los investigadores y establecer el impacto del poder sobre el conocimiento. En ese orden de ideas, los escenarios educativos deben promover una cultura generadora de cambios, ya que los contextos sociales requieren un proceso educativo que responda a las necesidades de sus actores y de la comunidad

donde están inmersos, sin obviar su misión social. Por tal motivo, los líderes educativos son uno de los pilares donde se sustenta la estructura educativa de un país. Es así como Gialamas, Pelonis y Medeiros (2014) exponen:

El cambio organizacional puede y debe ocurrir en varios niveles: adaptación de nuevos programas; nivel de estudio; e implementación de nuevas estrategias metodológicas. Sin embargo, un cambio sostenible debe ocurrir en un nivel más profundo para solucionar algún factor que está afectando la institución. Además, a través del cambio los miembros deben aportar nuevas formas de pensar, comportarse, creando conocimientos e interactuando con los demás para lograr las metas y objetivos establecidos en armonía con los objetivos profesionales de cada componente escolar. (p. 74)

En este orden de ideas se deduce, el líder escolar tiene como misión la transformación de la comunidad escolar, no obstante, el líder se enfrenta con un sistema de educación el cual se rige por una serie de contenidos a desarrollar, casi de manera vertical, el cual debe cumplir con la norma del desarrollo de los contenidos.

### **Líder transformador de procesos**

El líder transformador de procesos es una persona que apela a los valores más elevados para mejorar la calidad de la vida humana, por ello, debe ser poseedor de la capacidad de involucrar a la gente en el cambio, para mejorar y dirigir los diferentes procesos educativos y de formación profesional. Tiene como misión fundamental, influenciar a sus seguidores y despertar en ellos los deseos de trabajar para alcanzar más de lo que se espera de ellos. Todo líder educativo conoce que la clave del éxito está en apoderar a sus maestros y ésta es una manera de tener éxito con el aprovechamiento académico de los estudiantes. El líder escolar tiene que facilitar la transformación de los maestros para ser líderes dentro de la escuela. Tiene que utilizar

todas las dimensiones del liderazgo educativo para poder tener éxito, debe conocer el sistema educativo y facilitar dentro de su escuela una educación de calidad a todos sus estudiantes.

Ser un líder transformador, puede entenderse como la capacidad de influencia de crear un cambio positivo en las personas; este tipo de liderazgo hace posible el modificar de forma valiosa a las personas. Cabe destacar, este tipo de liderazgo se presenta generalmente en aquellas personas que poseen una fuerte personalidad, visión para trabajar y don de mando, y ser capaces de cambiar las percepciones de sus liderados con el objetivo de influir positivamente en la realización de los objetivos propuestos en una organización.

En este orden de ideas, McGregor (2014) sostiene que el liderazgo transformacional posee características importantes a saber:

- a) Es un tipo de liderazgo que busca transformar a las personas.
- b) Está basado en la motivación,
- c) Quienes lo emplean son personas inspiradoras y carismáticas,
- d) Logra general vínculos emocionales,
- e) Promueve la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización,
- f) Genera estimulación fundamental. (p. 45)

Al respecto, el autor prenombrado sostiene, este tipo de liderazgo tiene ventajas y desventajas; en tal sentido, señala las ventajas descritas anteriormente. Las desventajas consisten, este tipo de motivación grupal puede presentar los siguientes desafíos: (a) se necesita tiempo para observar los resultados y (b) para dar inicio a este tipo de liderazgo se debe tener una estructura empresarial ya en funcionamiento y desde esta plataforma implementar dicha actividad. De igual manera, las políticas empresariales pueden pugnar con este método de motivación, ya que las barreras burocráticas pueden dificultar el desarrollo de los líderes transformacionales.

Existe un extenso número de grandes personalidades, tales como Mahatma Gandhi, William Deming, Martin Luther King y Steve Jobs, quienes han demostrado que a través del

liderazgo transformacional logran importantes cambios en el aspecto empresarial, organizacional y, sobre todo, en la práctica de actividades y objetivos logrados en cuanto a la transformación de las organizaciones sociales mundiales, relacionadas con el bienestar de la humanidad, y de las cuales no escapan los sistemas y organizaciones educacionales o educativas.

Existen otros tipos de liderazgos que se manifiestan en las organizaciones, los cuales pueden, según el líder, ayudar o perjudicar la organización, entre ellos valen mencionar los liderazgos: autocrítico, democrático, Laissez Faire, empresarial, entre otros.

### **Visión compartida en las organizaciones**

La visión compartida es considerada como una actividad en la cual todas las personas involucradas en la organización tienen una imagen similar, las cuales tienen un interés equitativo y no de alguien en particular. Este interés común, es una fuerza interior en cada persona que engendra poder e inspira una idea primeramente individual para convertirse luego en general.

De acuerdo a Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2006), la construcción de una visión compartida es el producto de varias interacciones de visiones individuales que requieren conversaciones teóricas donde las personas se sientan libres de expresarse y, sobre todo, aprendan el proceso de compartir experiencias y buscar la forma de que cada individuo se responsabilice por hacer lo necesario para concretar la visión.

Desde esa perspectiva organizacional y de visión compartida, se visibiliza la expresión de desarrollo y crecimiento que la educación pretende construir con un hombre nuevo, crítico, humanista, competitivo y competente para desenvolverse en cualquier área del conocimiento; siendo un ser proactivo y efectivo capaz de dirigir su propio conocimiento y crecimiento, además aprender a ser y hacer viviendo.

## **Ser y hacer de la gestión educativa**

La naturaleza y finalidad de la gestión educativa deben ser estudiadas desde un enfoque antropológico dentro de los procesos educativos, con la diferencia que la educación tiene aspectos comunes y a la vez distintos a las empresas, con fundamentos que la diferencian de las organizaciones mercantiles.

Las principales diferencias entre organización educativa y organización empresarial, según González (1995), radica en:

- La organización educativa es formativa, su principal actividad es la producción de enseñanza y la formación de personas íntegras para contribuir en la transformación de la sociedad; mientras que la organización mercantil, como una realidad humana, tiene por finalidad la creación y distribución de la riqueza o medios materiales y la provisión de trabajo digno.
- La gestión escolar tiene la característica fundamental de trabajar con personas, maestros, alumnos, representantes, supervisores, directores, entre otros; mientras que el concepto empresarial o mercantil trabaja con producción de materiales y productos.

Vale destacar, la finalidad de la gestión educativa es la formación y capacitación de personas para desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas de las personas, para vincular su vida con el mundo del trabajo.

## **Interacción entre educación y aprendizaje**

La educación, desde una perspectiva integral, no solo abarca la adquisición de conocimiento si no que implica en su globalidad un proceso de inculcación y asimilación cultural, moral y conductual, lo cual requiere un proceso de aprendizaje que se justifica por la

indeterminación biológica de las personas, deben dar respuesta a las múltiples situaciones y problemáticas acontecidas en su espacio vital. La educación se identifica con la vida, por existir la necesidad constante de construcción humana a lo largo de la historia.

Por otra parte, el aprendizaje es el proceso mediante el cual los sujetos adquieren el desarrollo de habilidades y destrezas que le permiten adoptar nuevas estrategias de conocimiento y de acción ante las transformaciones presentes en su vida y su existir. Enfatiza López-Barajas (2006), la noción de aprendizaje permanente hoy adquiere un uso importante; dicho proceso se realiza a lo largo de la vida (no en un período determinado) y en diversas circunstancias, no únicamente en el sistema escolar, sino en otros contextos extraescolares; ya sea mediante la educación formal o no formal. Afirmar, “el aprendizaje es el resultado esperable de la educación, la formación y la capacitación, y por tanto más visible, lo cual permite una apreciación más operativa de los logros y retos que plantea la hoy denominada sociedad del conocimiento” (p. 119).

Atendiendo lo expuesto por el autor, es necesario entender que la educación en su función del desarrollo de habilidades y destrezas en el adulto, vendría a representar un concepto relativamente reciente; porque tradicionalmente se consideraba la educación como destinada a niños y jóvenes, hasta el surgimiento en los años noventa del concepto de la educación básica como primera fase de un proceso permanente a durar toda la vida de cada persona, incluyendo la educación inicial o infantil, la primaria, la secundaria, la educación no formal y la educación de adultos. De allí, resulta que desde el siglo XIX se viene considerando la existencia de ciencias específicas y diferenciadas para educar a niños, adolescentes y adultos, y es a partir de finales del siglo XX que se ha establecido, y reconocido actualmente, durante el siglo XXI, la existencia y diferencia entre la Pedagogía como ciencia para la educación de niños y la Andragogía como proceso o ciencia para la formación o capacitación de personas adultas.

La UNESCO (1976), por su parte, ha venido desempeñado un papel precursor en lo referente a la educación del adulto; respecto al contenido de las actas de la Decimonovena Conferencia General de la UNESCO, realizada en Nairobi, se refiere a la educación de adultos cuando afirma:

Autoriza al Director General a seguir aplicando programas de promoción de la educación de adultos, en el contexto de la educación y la enseñanza permanentes, centrados en el intercambio internacional de informaciones y de personal, en el estudio y la elaboración de políticas relativas a la educación de adultos y en el mejoramiento de sus aspectos cualitativos, con objeto de ayudar a los Estados Miembros a hacer progresar la educación de adultos, considerada como una base esencial de la participación de la población a la aplicación de todas las medidas sociales, económicas y culturales que exige el establecimiento de un nuevo orden económico internacional. (p.28)

En la misma conferencia, se habla de las relaciones en educación de personas adultas y el trabajo, en cláusulas bien definidas en cuanto a cómo facilitar a los trabajadores la posibilidad de asistir a centros de formación, capacitación y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, la educación de adultos debe ser entendida no solo como un reciclaje profesional, sino como un enriquecimiento personal y cultural permitiendo a este colectivo o población de personas desarrollar su autonomía y espacio vital, evitando el aislamiento social, discriminación, y exclusión de las mismas, entendiéndose que deben formar parte de la sociedad como ciudadanos activos y productivos.

## **Conclusión**

En definitiva, después de revisar los estamentos y posiciones epistemológicas y teóricas de los autores citados y los autores del presente ensayo, es preciso concluir haciendo resaltar los

factores ontológicos del liderazgo y su relevancia en el desarrollo de las gestiones organizacionales como elementos determinantes en la eficiencia de los procesos educativos.

Generalmente, todas las organizaciones humanas asumen desafíos que representan importantes propósito u objetivos a alcanzar de la manera más eficiente posible, y que a la vez respondan al compromiso de dichas organizaciones, sean estas de índole empresarial, o de carácter educativo.

En ese aspecto, el liderazgo considerado como una función de primordial importancia en toda organización social que propugne la motivación de todos los miembros que la conforman, debe ser ejercido por agentes de elevadas características personales, carisma y mucha empatía, a manera de despertar el interés de sus semejantes que podrían convertirse luego en sus seguidores.

A manera de cierre, el liderazgo se considera un factor importante en la eficiencia de los procesos educativos pues se establece como una actuación democrática y participativa, la cual brinda oportunidades a todos los miembros de dicha organización; a la vez, permite comunicarse de manera permanente en la búsqueda de las buenas relaciones armónicas mediante gestiones creativas, participativas, a manera de incrementar el flujo comunicacional entre todo los actores miembros de la organización; lo cual debe conllevar al logro de objetivos comunes referidos a la eficiencia de los procesos.

## **Referencias**

Cortez, M. (2020). *Liderazgo Escolar Positivo*. Recuperado de: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/\\_pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/_pdf). Consultado: 01 de julio 2021.

Fontalvo T., De la Hoz E. y Morelos J. (2018) *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*. Recuperado de: <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>.

Consultado: 01 de julio 2021.

Gialamas, S., Pelonis, P., & Medeiros, S. (2014). *Metamorphosis: A collaborative leadership model to promote educational change*. Recuperado de: [http://web-b-ebSCOhost-com.nuc.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0ac70c3-0c55-4bbb-bdd0-](http://web-b-ebSCOhost-com.nuc.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0ac70c3-0c55-4bbb-bdd0-bf16b19aa9db%40sessionmgr113&vid=1&hid=115)

[bf16b19aa9db%40sessionmgr113&vid=1&hid=115](http://web-b-ebSCOhost-com.nuc.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0ac70c3-0c55-4bbb-bdd0-bf16b19aa9db%40sessionmgr113&vid=1&hid=115). Consultado: 01 de julio 2021.

González R. (1995) *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial: Pueblo y Educación. La Habana, Cuba

Kouzes, J. y Posner, B. (2007). *Inventariode prácticas de liderazgo. IPL*. (3ª ed.). Pfeiffer.

López-Barajas, E (2006) *Estrategias de formación en el siglo XXI: Life long learning*. Ariel.

McGregor, D. (2014). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. Editorial: McGraw-Hill. México

Northouse, P. (2007). *Arte de motivación a grupos. Teoría y práctica*. (4ª ed.). Sage publications.

Rodríguez, H. (2016). *El líder educativo como agente de cambio*. Recuperado de: <http://revistaeducativamorovena.blogspot.com/>. Consultado: 01 de julio 2021.

Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>. Consultado: 01 de julio 2021.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Recuperado de: [https://www.bivica.org/files/organizacion-construir\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/organizacion-construir_a.pdf). Consultado: 01 de julio 2021.

UNESCO. (1960). *Conferencia Mundial sobre la Educación de Adultos*. Montreal – Canadá.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133863>

UNESCO. (1976). *Decimonovena Conferencia General de la UNESCO*. Nairobi.

<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/91666/00820093002349.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNESCO. (1997). *La Educación de las personas adultas: la Declaración de Hamburgo, la*

*Agenda para el Futuro*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116114\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116114_spa)

Warren, B. y Nanus, B. (2008). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós.

***Gildardo Manuel Osegueda Rodríguez:***

---

---

*Doctor en Gerencia y Política Educativa. Universidad de Baja California (UBC), Campus Tepic, Nayarit. México. Magister en Educación (Docencia e Investigación). Escuela Normal Superior de Ciudad Madero Tamaulipas, México. Licenciado en Educación Especial. Facultad de Ciencias de Educación, Universidad de Colima, México. Rector de la Universidad de Baja California, Campus Colima, México.*

***Martín Jesús Robles De Anda:***

---

---

*Magister en Desarrollo Regional, Universidad de Colima, Postgrado en Enseñanza Media Superior, Universidad de Colima, Ingeniero Químico, Universidad de Colima. Formador de Instructores Nacionales. Formador Nacional de Directores SEMS. Director del Bachillerato, Universidad de Colima. Catedrático del Instituto Ateneo. Catedrático Universidad Multiétnica. Director General de Educación Media Superior de la Universidad de Colima.*

*José Enrique Álvarez Solano:*

---

---

*PhD en Investigación Científica. Universidad de Baja California (UBC), Campus Tepic, Nayarit. México. Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Santa María, Caracas, Venezuela. Especialista y Magister Scientiarum en Andragogía, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Licenciado en Educación y Abogado, Universidad de Carabobo. Profesor Titular, Director de Investigación y Producción Intelectual, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo, Venezuela.*