

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN GOVERNMENT INSTITUTIONS

Por: **Anais Villarreal**

(anasmaryv@gmail.com)

Recepción: 18/05/2022.

Aprobado: 12/12/2022.

RESUMEN

Múltiples son las características que debe reunir una persona para ser considerada líder, entre las cuales se pueden mencionar el carácter a la hora de trazar objetivos comunes, habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable, capacidad para inspirar, capacidad para la planeación estratégica, inspirar valores en un grupo, perseverancia, habilidad para general buen ambiente de trabajo, entre otras; así como también son muchos los estilos de liderazgo, pero nos basamos en dos tipos de líder organizacional como lo son el transformacional, que es aquel a través de la motivación, logra en los miembros de su equipo, un resultado mayor o mejor que aquel que esperaban, es decir tienen la capacidad de inspirar a una o más personas a dar lo mejor de sí inclusive más allá de las habilidades personales; este tipo de líder cuenta con características como carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada y el liderazgo transaccional, el cual basa su principio en la compensación por una labor realizada, en los cuales se identifica la actuación del líder en dos escenarios principales, el primero, la remuneración o compensación por el deber cumplido por parte del grupo y segundo por la aparición del líder únicamente cuando no se está cumpliendo el objetivo y existe la necesidad reprender o castigar a los subordinados. De esta manera el presente ensayo busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se muestra el liderazgo transformacional en las instituciones gubernamentales desde la perspectiva de su significación gerencial y organizacional en tiempos post-pandemia?

Palabras clave: Liderazgo; Liderazgo transformacional; Instituciones Gubernamentales.

ABSTRACT

There are multiple characteristics that a person must have to be considered a leader, among which we can mention character when it comes to setting common goals, ability to use authority effectively and responsibly, ability to inspire, capacity for strategic planning, , inspire values in a group, perseverance, ability to generate a good work environment, among others; as well as there are many styles of leadership, but we base ourselves on two types of organizational leader such as transformational, which is the one through motivation, achieves in the members of his team, a greater or better result than that which they expected, that is, they have the ability to inspire one or more people to give their best even beyond personal skills; This type of leader has characteristics such as charisma, inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration and transactional leadership, which bases its principle on compensation for a job done, in which the leader's performance is identified in two main scenarios, the first, the remuneration or compensation for the duty fulfilled by the group and second, for the appearance of the leader only when the objective is not being met and there is a need to reprimand or punish the subordinates. In this way, the present essay seeks to answer the

question: How is transformational leadership shown in government institutions from the perspective of its managerial and organizational significance in post-pandemic times?

Keywords: Leadership; transformational leadership; Government Institutions.

INTRODUCCIÓN

La palabra líder tiene un significado puntual: conductor; el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo, hoy más que antes, no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las instituciones educativas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre este tipo de persona.

El líder de hoy está obligado a ser agente de cambios, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción.

El líder, a todas estas, es quien comienza a auto educarse en la práctica de las virtudes humanas. El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo.

Bajo este precepto, los docentes como gerentes y líderes transformadores deben ejecutar dos tipos de funciones: una académica y otra administrativa entre las cuales se encuentra la de asignar labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar políticas e higiene institucionales, mantener el ambiente de trabajo en armonía con el status, promover relaciones interpersonales, realizar actividades de supervisión, ofrecer seguridad, mejorar las condiciones de trabajo, promover la investigación educativa, entre otros.

Es por ello, que el directivo deberá ser estratega, pero al mismo tiempo líder transformacional el cual trabaja en y con la gente, aplicando conocimiento, estrategias, habilidades y destrezas, lo cual implica el desarrollo de un ambiente físico y de trabajo apropiado para lograr un equipo cohesionado de recursos humanos en función de los objetivos predeterminantes en la educación.

En relación a lo antes expuesto, se puede decir que liderizar es un elemento que se debe combinar para el logro de un fin común, que permite el buen funcionamiento de la institución y a su vez optimiza el desempeño de la labor del directivo.

En el caso de las organizaciones educativas, es el directivo líder a quien le corresponde implementar acciones y estrategias para lograr la integración de toda la organización hacia la búsqueda de la calidad en el proceso educativo y así poder alcanzar los objetivos institucionales.

A juicio de Requeijo y Lugo (2015), señala que, “algunos directivos asumen el cargo sin un compromiso claro para formular con su personal, la visión y misión institucional” (p.15).

A lo anterior se le suma el desconocimiento que poseen de sus capacidades para crear y generar ideas, así como para confiar y ser abiertos a las innovaciones educativas. De igual manera, a juicio de Kastner (2016), sostiene “que esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución” (p.22).

Es de hacer notar, que el directivo al no tener un rumbo definido de lo que esperan de su gerencia y de lo que sus seguidores esperan de su gestión, pierden el entusiasmo por la investigación de los procesos pedagógicos.

En este sentido, el gerente educativo de hoy deberá ser estratega, pero al mismo tiempo organizador y líder transformador, poseedor de conocimientos administrativos, de gestión del talento humano y con altos valores humanísticos.

Así mismo, se ha observado de manera directa que la forma como el personal directivo sanciona las faltas cometidas, pero poca veces se premian los logros obtenidos por el personal docente en su trabajo.

Además, es frecuente observar el bajo poder de persuasión que ejercen los docentes sobre la familia y comunidad, la ineficiencia para resolver problemas técnicos y administrativos, lo que genera crisis institucional en cuanto: malestar e incomodidad, apatía referente a colaboración y eficiencia laboral.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Los estilos de liderazgo y su relación con trayectorias de formación profesional directiva instituciones gubernamentales., en el caso de la experiencia de Oriente del Estado de México, implica la coordinación de recursos humanos, financieros, tiempo, espacio, materiales, máquinas y equipos en un sistema o medio ambiente que involucra una gran diversidad de factores internos y externos.

Los factores más críticos, a todas estas, de la función directiva, alcanza la integración de los esfuerzos individuales hacia los objetivos de la organización, constituye el objetivo del liderazgo. Este representa un tópico de fundamental importancia en la función administrativa de dirección académica.

El término liderazgo, expone Valdés (2020), está asociado a una acción de guiar, conducir, dirigir, encaminar, orientar e influir en la conducta de una persona, grupos y organizaciones para lograr cambios deseables que favorezcan el alcance de metas establecidas.

Para El Homrani (2015), el liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan en buen grado y con entusiasmo a alcanzar las metas del grupo; se asume que el liderazgo consiste en la relación de influencia entre una persona llamada líder y sus seguidores.

El líder, enfatiza El Homrani (2015), es quien dirige acciones, integra y motiva a los miembros del grupo a que trabajen en pro de alcanzar las metas previstas por la organización; el líder debe tener la capacidad para prever el futuro, es decir, ser visionario e indicar el camino apropiado, así como también generar el impulso necesario para que la organización y sus integrantes sigan ese rumbo.

La fuente de influencia del liderazgo puede ser formal e informal; la primera surge de una competencia legal del director, mientras que la influencia informal se genera fuera de la estructura formal de la institución y es guiada u orientada por el equipo dirigido y orientado.

A juicio de Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rojas y Vega-Massó (2020), todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo; esta característica está integrada a componentes importantes: capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable; capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes; capacidad para inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto; y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

De manera puntual, la naturaleza del liderazgo está influenciada por la motivación y el liderazgo, interrelacionado, bajo el criterio de conocer y comprender la motivación para apreciar lo que las personas desean, porqué actúan y cómo lo hacen. En función de esto, afirman Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rojas y Vega-Massó (2020), los líderes actúan imprimiendo un estilo de conducción que genere un ambiente en el cual se

fomentan o limitan las motivaciones de los subordinados; de este modo se considera la motivación como un ingrediente fundamental para ejercer un liderazgo efectivo.

El liderazgo, en otra obra de Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rojas (2019), es necesario en todos los tipos de instituciones educativas, principalmente en las universidades, en todos sus niveles jerárquicos. Las instituciones gubernamentales, están integradas por grupos humanos y para lograr resultados eficientes se requiere el esfuerzo conjunto de sus miembros, de allí que el papel del líder será sincronizar y organizar tales esfuerzos; el director tiene la responsabilidad de diseñar y mantener un ambiente propicio para el desempeño.

Reforzando lo anterior, expone Robledo (2020), el liderazgo se presenta como un factor de eficacia comprobada para obtener ventajas competitivas en el contexto de la gerencia educativa. El liderazgo viene a ser, a juicio de Robledo (2020), como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo, adoptando un liderazgo efectivo que implica comprender el contexto, desarrollar la visión y la estrategia, lograr en la práctica la coalición necesaria y fomentar el impulso motivacional en los seguidores para alcanzar niveles más elevados de productividad.

Desde una perspectiva de las variables situacionales, el ser líder implica un conocimiento cuyas relaciones se van dando en el rigor de la efectividad del liderazgo, por consiguiente, el estilo de liderazgo que se adopte incidirá en el comportamiento formal de las Instituciones gubernamentales.

En cuanto al cuerpo teórico sobre el liderazgo, tomando ideas de Estrada (2007), existe una literatura sobre el liderazgo muy voluminosa, por lo general las diversas teorías se clasifican en tres grupos o categorías: Teorías de los rasgos; Teorías sobre el comportamiento o estilos de liderazgo; y Teorías situacionales.

Las teorías de los rasgos, expone Estrada (2007), se fundamentan en que el líder debe poseer algunos rasgos o cualidades específicas de la personalidad que lo distinguen de los demás; se basa en los postulados de la teoría del gran hombre, según la cual los líderes nacen, no se hacen.

Según esta perspectiva, la combinación especial de rasgos de la personalidad es utilizada para identificar líderes potenciales y para evaluar la eficacia del liderazgo; explican Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rojas (2019), es un enfoque que tiene la suposición de que quienes posean los rasgos apropiados se destacarán como líderes en cualquier situación de grupo donde se encuentren; las investigaciones realizadas han reportado que tales rasgos presentan correlaciones positivas congruentes con el liderazgo.

Esta teoría ha sido cuestionada por presentar fuertes deficiencias, entre las cuales destacan que no jerarquiza o valora la importancia relativa para el liderazgo de cada uno de los diversos rasgos e ignora la variable situacional.

En cuanto a las teorías sobre el comportamiento o estilos de liderazgo, según Estrada (2007), se aborda el liderazgo sobre la base de los patrones de comportamiento del líder en relación con sus supervisados; se busca identificar y resaltar como el líder orienta su conducta para realizar el liderazgo.

Este enfoque se basa en lo que los líderes hacen, a diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse; se identifican tres formas de dirigir o estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y liberal o *laissez faire*; estos liderazgos, desde el punto de vista de la gerencia educativa, marcan la conducta y personalidad gerencial del director; hacen referencia al enfoque usado y al patrón de comportamiento adoptado por los líderes en el proceso de dirigir e influir en los trabajadores. Explica Sepúlveda y Aparicio (2019), el estilo de liderazgo se entiende como un conjunto de cualidades que desde el punto de vista actitudinal y conductual asociados psicológicamente a la personalidad del individuo, conforma el estilo de un directivo en su rol gerencial.

El estilo de conducción de un grupo debe ser coherente con las expectativas reales de sus miembros; en tal sentido las investigaciones realizadas han concluido que el estilo de liderazgo está en función de las características del líder, de los seguidores y de las variables de la situación.

A todas estas, a juicio de Tintoré Espuny (2018), el estilo de liderazgo tiene una base de flexibilidad, donde el líder utiliza los procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea por ejecutar; esto se cumple partiendo de un acercamiento racional y justo a la toma de decisiones, la cual sugiere realizar tareas como la utilización del liderazgo autocrático, el democrático y el liberal; el principal problema del liderazgo es saber aplicar con cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades se va a dar esa tipología de liderazgo para propiciar un desarrollo equilibrado y armónico de las relaciones humanas y laborales en las instituciones gubernamentales.

En otro aspecto, y acá volviendo a Sepúlveda y Aparicio (2019), las teorías situacionales estudian el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías de los rasgos y del comportamiento, partiendo de la premisa de que el liderazgo resulta afectado por la situación de la que surge y en la que el líder opera, asumiéndose un estilo que considera que cada tipo de situación requiere de una manera de enfrentar la realidad, buscando lograr eficacia entre los subordinados; de allí se desprende que los

elementos fundamentales de esta teoría son el líder, el grupo y la situación. Los factores situacionales que determinan la eficacia del estilo, resalta Sepúlveda y Aparicio (2019), destacando características puntuales en este líder situacional que ampara la modalidad de líder autocrático, democrático, transformacional y “laissez faire”.

En este sentido, discriminan Sepúlveda y Aparicio (2019), se da en la modalidad del líder los siguientes niveles: de formación, conocimientos, valores, experiencia y expectativas de los miembros del grupo; y el nivel de naturaleza de las tareas, cultura y políticas organizacionales, donde las normas de grupo, expectativas y comportamiento de quienes cumplen funciones de supervisión y control, exigen tiempo y una amplia capacidad de entrega y motivación. Esta teoría fundamenta un liderazgo dinámico y flexible, donde el verdadero líder es quien es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas.

De manera puntual, se hace necesario describir el estilo de liderazgo autocrático, el cual, según Estrada (2007), los líderes centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para los miembros de la instituciones gubernamentales, enmarcada en órdenes, cumplimiento, son dogmáticos y positivos, guían gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos.

El estilo de liderazgo autocrático, puntualiza Estrada (2007), se caracteriza por la influencia dominante del líder, la percepción es vertical y unidireccional, y se supone que el papel principal del dirigido es aceptar y respetar la superioridad del jefe. Este líder manipula, ordena y toma decisiones por su cuenta, para luego informar a los demás sin consultarles; el objetivo principal del directivo que utiliza este tipo de liderazgo es el control del grupo vía mecanismo disciplinarios rígidos.

En este mismo tenor, expone Estrada (2007), las ventajas del estilo autoritario, es que con frecuencia satisface al líder, permitiendo decisiones rápidas que suponen el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los docentes, personal administrativo y comunidad educativa en pleno. La principal desventaja es que a la mayoría de los funcionarios esta situación les crea temor y frustración.

Aunado a esto, en el marco de lo que se conoce como liderazgo democrático, exponen Manríquez Gutiérrez y Reyes Roa (2022), es una modalidad que permite mostrar las políticas educativas como expresión de discusión de grupo y la decisión alentada y asistida por el líder.

El líder democrático alienta y fomenta la participación de los miembros del grupo; esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder

cuando es necesario, surgiendo de esta realidad dos o más alternativas para que el grupo escoja, en el marco de las tareas que buscan lograr nuevas perspectivas, a través de los debates.

El líder democrático, puntualizan Manríquez Gutiérrez y Reyes Roa (2022), busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas; es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

El líder democrático o participativo, como también se le conoce, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones, pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

En cuanto al denominado estilo Liberal o “laissez faire”, puntualizan Manríquez Gutiérrez y Reyes Roa (2022), consiste en que el “líder” no hace ningún intento de evaluar y de regular el curso de los acontecimientos, otorga libertad completa para las decisiones grupales.

En el ámbito institucional gubernamental, se da el liderazgo transformacional; liderazgo que, desde el punto de vista de la psicología social, es el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología viene a ser la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

En el ámbito politológico, siguiendo la corriente teórica del alemán Max Weber, se descompone el concepto en tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se interroga sobre cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene.

En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI, puesto que el factor comunicacional tiene la fuerza para imponer la presencia de una entidad humana por sobre el colectivo.

El liderazgo, en percepción El Homrani (2015), es un proceso y su ejercicio, o facultad de aparecer en el rigor de la organización, está abierto a quien lo quiera ejercer, basándose en una decisión personal y temporal; el ejercicio del liderazgo tiene que ver con creatividad, innovación, cambio o transformación.

En este mismo sentido, recalca El Homrani (2015), le da un sentido de renovación, de lo que él llama nueva visión del liderazgo: “esta nueva visión se centra en tareas más sutiles e importantes.

En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender.

Esta nueva visión no fue más que un intento de explicación concreta y sencilla de la percepción teórico-psicológica del liderazgo situacional, transaccional y transformacional. Cuando El Homrani (2015), se refiere a los líderes como diseñadores, nos está hablando del papel temporal y real de un liderazgo en una organización, y ese papel temporal-real, es el marco situacional.

El líder, resalta El Homrani (2015), tiene la función de diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas.

En otro sentido, el líder, aporta Torres (2020), tiene la percepción de cómo los individuos de su organización están comprometidos con las tareas y propósitos para alcanzar la razón de ser de las instituciones gubernamentales, acá haciendo mención al liderazgo transaccional, el cual se ocupa, a juicio del entorno humano de su organización para orientarlo hacia procesos adecuados que auguren la conquista o materialización de los objetivos de producción o de servicio planteados.

A todas estas, el líder asume una conducta de maestro, de guía, facilitador, la cual, describe Torres (2020), todo un protocolo de aprendizaje que busca ayudar a los miembros de la organización a desarrollar una comprensión sistémica, bajo la égida de un marco referencial caracterizado por el liderazgo transformacional, donde se compromete a los miembros de la organización con las políticas de cambio y renovación a que haya lugar implementar para mejorar la productividad o los servicios.

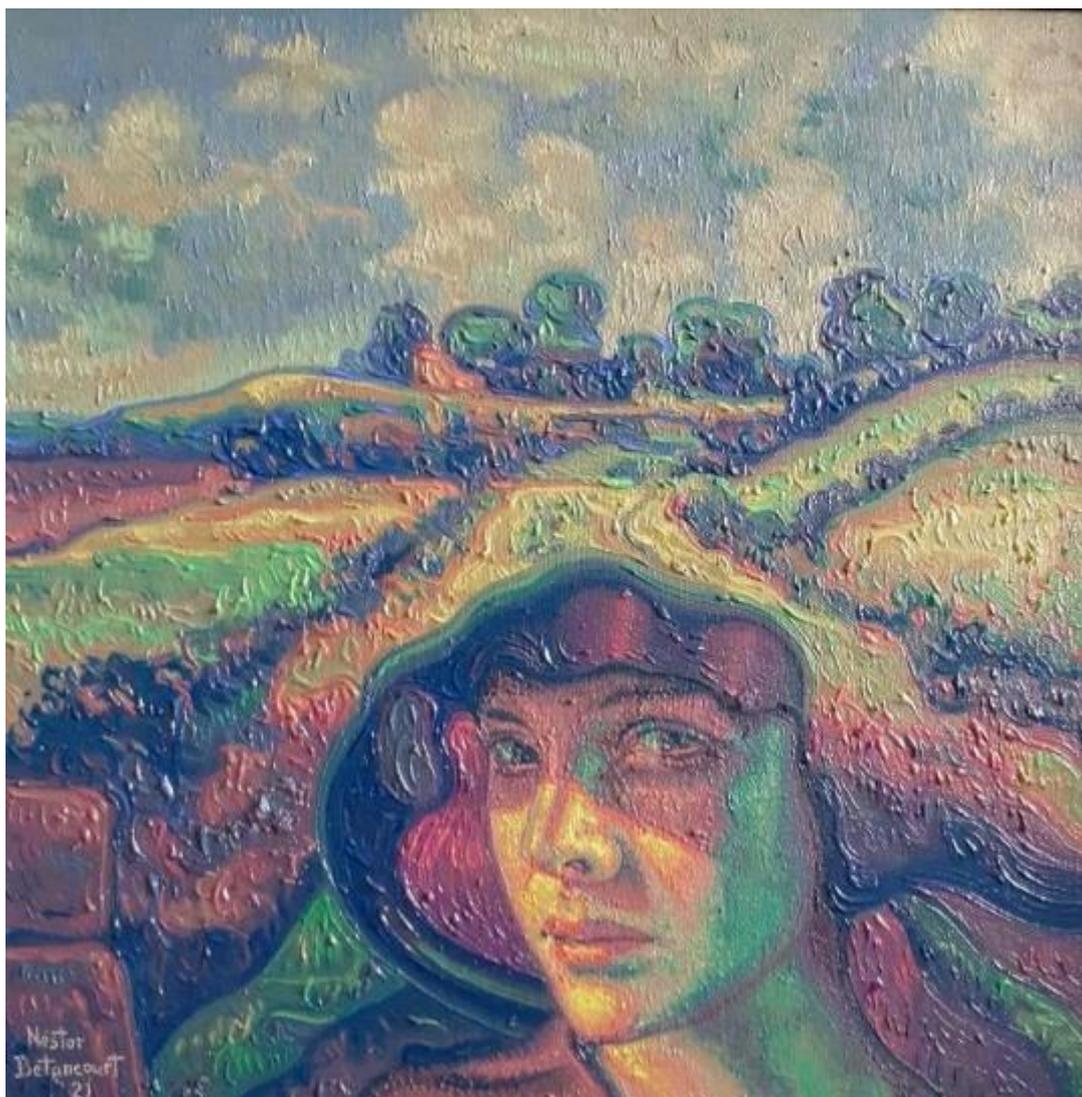
CONCLUSIÓN

Como idea final, el liderazgo transformacional busca una diferencia puntual entre algunas visiones de liderazgo, apreciando, indica Torres (2020), un liderazgo situacional al cual le corresponde condiciones especiales en la organización que hacen identificar la existencia de un líder; el liderazgo transaccional, es el estado medio de ese proceso de liderazgo situacional que va convocando la participación de los miembros de la organización y los orienta hacia los cambios de acciones; el liderazgo transformacional, recalca Torres (2020), es la etapa terminal de esa acción situacional que da como producto un líder y el cual aspira como meta producir un cambio que masifique las ganancias y brinde estabilidad a su papel de rector y guía de la organización.

REFERENCIAS

- El Homrani, M. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Granada, España: Universidad de Granada.
- Estrada Mejías, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Revista Scientia et Technica*, vol. XIII, número 34, mayo/Universidad de Pereira, Pereira-Colombia, 343-348.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Granica.
- Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (16 de 01 de 2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, vol. 46, núm. 1, Universidad de Costa Rica. Obtenido de <https://www.redalyc.org>:
- Riquelme-Castañeda, J. y.-R. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Revista chilena de ingeniería*, vol.27, N°1, 5-7.
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rojas, L. y Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. *Revista Formación Universitaria*, vol.13., 135-144.
- Ritacco, P., y Ritacco, M. (2018). Dirección Escolary Liderazgo Pedagógico en España. Un estudio cualitativo en la Provincia de Granada, Andalucía. Andalucía, España: Universidad de Granada.
- Robbins, S. (2014). Comportamiento Organizacional. 16 ava., edición México: McGraw-Hill.

- Robledo, R. (2020). Formación para el liderazgo escolar: impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile. Barcelona-España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodas, H. D., & Sipión, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Hacer*, 3(2), de la UCV, 3-8.
- Rodríguez, S. (2020). Prácticas de liderazgo instruccional ejercido por directores en instituciones educativas de alto rendimiento académico en Bogotá D.C. (Colombia): Una aproximación desde estudios de Shadowing. Chile: Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sepúlveda, F., & Aparicio, M. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de Escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista RIE*, 37, 487-503.
- Tintoré Espuny, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Revista Perspectiva Educacional*, Universal Católica de Valparaiso, junio, vol.57, 100-122.
- Tórres Díaz, C. (2020). El liderazgo transformacional del Director en una Institución privada de la UGEL, 02. Lima, Perú: Universidad Católica del Perú.
- Torres-Arcadia, C., Murakami, & E. (2019). Un marco conceptual para el estudio de líderes escolares latinos en México. México: Universidad Autónoma de México.



Obra de Néstor Betancourt, 2021.