

# Liderazgo Estratégico-Prospectivo para una Gestión Educativa de Calidad, en la Universidad Chapultepec<sup>1</sup>

JESÚS ISLAS BENITES

**Resumen—** En el presente trabajo se tiene por objetivo presentar el estudio realizado sobre el tema del Liderazgo Estratégico-Prospectivo para una Gestión de Calidad tomando como referente espacial la Universidad Chapultepec; al observarse que en el contexto de las instituciones de educación superior y principalmente de las universidades particulares se presenta la necesidad de contar con un liderazgo efectivo y eficaz para una gestión educativa de calidad, que genere procesos de enseñanza-aprendizaje innovadores y más creativos que impliquen niveles más avanzados de educación que satisfagan los requisitos de formación de profesionales de excelencia para conciliar la oferta educativa con los requerimientos de preparación que demanda el mercado de trabajo en el sector productivo como en los ámbitos de gobierno y en el propio sector de la educación, previendo que las oportunidades para los egresados se dan en un entorno competitivo, donde se requiere una formación con un alto nivel profesional y de excelencia.

Se ha tratado de averiguar que impulsa a una institución educativa a sobresalir respecto de las demás: Si son sus programas de estudio, su modelo educativo; su planta académica o sus instalaciones, lo que las convierte en instituciones bien posicionadas de clase mundial; así como también se trata de indagar que les impide acceder a los altos niveles educativos si sus bases académica y de infraestructura son óptimas; por lo que se infiere que la prevalencia de un liderazgo normativo y la falta de un liderazgo universitario transformativo que evolucione en continuo hacia un liderazgo transformacional en las universidades, impiden satisfacer los requisitos de formación de sus profesionales y convertirse en instituciones de excelencia.

Los miembros de la alta dirección universitaria muchas veces no comparten una visión de largo plazo, los directivos requieren tanto de una preparación con alto nivel académico como de capacitación en dirección de organizaciones enfocadas a la educación superior, mayormente se necesita el desarrollo de habilidades para un liderazgo transformacional; poner en práctica redes de colaboración y trabajar formando equipos en los que se pueda desarrollar al máximo las capacidades y liderazgo; la importancia del ejercicio de un liderazgo transformacional en las universidades radica en la primera autoridad de la Alta Dirección Universitaria es decir, en el Rector; quien adquiere el compromiso de compartir la visión de futuro con un Modelo Prospectivo de Gestión para promover estrategias tendientes al logro de los propósitos institucionales de directivos y docentes.

Se pretende demostrar que la combinación de un modelo prospectivo y el enfoque del liderazgo transformacional, permite el ejercicio de un liderazgo estratégico-prospectivo; este estilo de liderazgo, es determinantemente funcional para los propósitos institucionales de excelencia académica.

El Marco Teórico se fundamenta con la revisión de la documentación especializada en el objeto de estudio. Se retoman los principales planteamientos de los modelos de gestión educativa y tipología de liderazgo, se centra el interés en el estilo de liderazgo estratégico prospectivo y la relación que se establece con la calidad de los servicios y la oferta educativa universitaria.

## I. INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se propuso llevar a cabo una investigación para identificar el estilo de liderazgo prevaleciente en la Universidad Chapultepec que permitiría analizar sus prácticas directivas y su desarrollo para emitir en su caso recomendaciones y transitar a un estilo de liderazgo funcional en instituciones de educación universitaria.

El planteamiento del problema surge de observar en el contexto de las instituciones de educación superior la situación de la gestión educativa universitaria principalmente por los siguientes hechos en su estado actual:

- La falta de una estrategia en las universidades particulares para contar con oferta educativa de calidad, una gestión de calidad certificada y un modelo educativo actualizado.
- La prevalencia de un liderazgo normativo y la falta de un liderazgo universitario transformacional que permita potenciar a las universidades.
- La necesidad de implementar un estilo de Liderazgo Estratégico-Prospectivo, funcional para una gestión educativa de calidad

Por lo anterior se formularon las siguientes preguntas:

¿Qué estilo de liderazgo ejercido por directivos y docentes prevalece en la Universidad Chapultepec?

¿Requiere necesariamente la Universidad Chapultepec un cambio en el estilo de liderazgo para una gestión educativa eficiente y eficaz?

¿Qué importancia tiene el liderazgo estratégico-prospectivo en la Universidad para la mejora de los resultados institucionales.

¿Influye la implementación de un liderazgo estratégico -prospectivo en los procesos de enseñanza aprendizaje y la mejora continua?

Con base en estas reflexiones se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo general.- Identificar el estilo de liderazgo prevaleciente en la universidad y su influencia en el

<sup>1</sup> Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad La Salle. El proyecto es parte de la Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación, Área Administración Educativa y Gestión. El autor es integrante del Grupo de Investigación, Desarrollo e Innovación (GIDi): Gestión Liderazgo y Calidad en las Instituciones Educativas de la ULSA. E-mail: aci\_islasbenites@hotmail.com El proyecto fue asesorado por Dra. Alma Rosa Hernández Mondragón. El autor agradece a la Universidad Chapultepec, por las facilidades otorgadas para la realización de la investigación de esta tesis.

desempeño y resultados institucionales, para transitar en su caso hacia un estilo de liderazgo estratégico-prospectivo.

Los objetivos específicos que se fijaron fueron:

-Elaborar un diagnóstico de la situación actual en la Universidad Chapultepec para detectar el estilo de liderazgo prevaleciente en el equipo directivo y la planta docente.

-Analizar la posibilidad de transitar a un estilo de liderazgo estratégico-prospectivo que incida en una gestión eficiente y eficaz, por su impacto en la gestión educativa de calidad para el mediano y largo plazo.

- Realizar un análisis de la importancia que ejerce el liderazgo en la gestión educativa para saber si se cumple con la mejora de los resultados institucionales.

- Identificar el estilo de liderazgo de los directivos en las Áreas: Académica, administrativa y de servicios escolares para proponer en su caso, la implementación de un liderazgo que influya en la mejora continua de la Gestión educativa y de calidad.

Se plantearon cuatro supuestos hipotéticos y una Hipótesis alterna  $H_{a1}$ :

$H_1$  El estilo liderazgo que prevalece en la Universidad Chapultepec ejercido por directivos y docentes es de tipo normativo.

$H_2$  La Universidad requiere un cambio en el estilo de liderazgo que produzca un impacto positivo en la gestión educativa.

$H_3$  Un estilo de liderazgo estratégico-prospectivo de directivos y docentes tiene una importancia determinante e incidirá en la mejora continua de los resultados institucionales en el mediano y largo plazo.

$H_4$  El ejercicio de un estilo de liderazgo estratégico-prospectivo influye en los procesos de enseñanza-aprendizaje desde su implementación hasta su evaluación y permite el perfeccionamiento de la gestión educativa y de calidad.

$H_{a1}$  El estilo de liderazgo que prevalece en la Universidad Chapultepec en directivos y docentes es moderadamente normativo.

Se justifica esta investigación por las siguientes razones:

-Importancia Social: La sociedad demanda calidad en los servicios educativos,

-Importancia Institucional: La Institución y la comunidad universitaria se verían beneficiados con el establecimiento de políticas de calidad y de nuevos paradigmas que se plantean en la educación superior

-Importancia para el Campo Disciplinario: La incidencia de un liderazgo universitario en la gestión educativa específicamente de la Universidad Chapultepec, se considera crucial.

-Importancia para el Investigador. Representa un reto y una oportunidad indagar sobre Liderazgo Estratégico-Prospectivo para una Gestión y Calidad Educativa Universitarias de Excelencia.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente estudio analiza el liderazgo universitario con un enfoque estratégico-prospectivo, el sustento teórico ha sido cuidadosamente desarrollado para situar el tema del liderazgo en su estado actual contextualizado en el ámbito de la

educación universitaria, sin prescindir de los antecedentes que dieron origen al modelo transformacional, este marco conceptual permite describir, explicar y acotar las principales teorías prevalecientes en torno al tema con base en la sistematización de una bibliografía especializada a propósito de los últimos enfoques del liderazgo, de la gestión educativa y de la prospectiva.

El Marco Teórico sustenta la investigación que desarrollamos. La literatura especializada destaca la relevancia que históricamente ha tenido el liderazgo en las organizaciones sociales. Específicamente para el ámbito de nuestro interés, se revela la relación entre la gestión educativa y estilos de liderazgo, en tanto constituyen pilares para promover procesos de calidad que interesa llevar a cabo la Alta Dirección en instituciones de educación superior universitaria.

El liderazgo se define como *“El arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.”* Koontz, O'Donnell y Weihrich (1988, p.561); el documento: *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1, OCDE (2009, p.18) señala: *“Un elemento central en la mayoría de las definiciones de liderazgo es que implica un proceso de influencia”*, más adelante precisa que: *“Liderazgo es un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside en una sola persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella”*

Según Koontz et al. (1988, p.561) *“Todo grupo de personas que tiene un desempeño cercano a su capacidad total tiene como cabeza a alguna persona que posee habilidades en el arte de dirigir”*, esto significa que grupos y organizaciones bien dirigidas tienen un líder que los guía.

De este modo con base en el uso de autoridad de los líderes Koontz et al. (1988, p.564) identifican tres estilos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático o normativo, que da órdenes.
- Liderazgo democrático o participativo
- Liderazgo liberal o laxo.

En la primera clasificación de estilos de liderazgo, el líder aplica normas, da órdenes, es impositivo; en el segundo tipo de líder tiene como rasgo ser participativo con sus subordinados y en el estilo laxo, aplica una política de *“Dejar hacer dejar pasar”*,

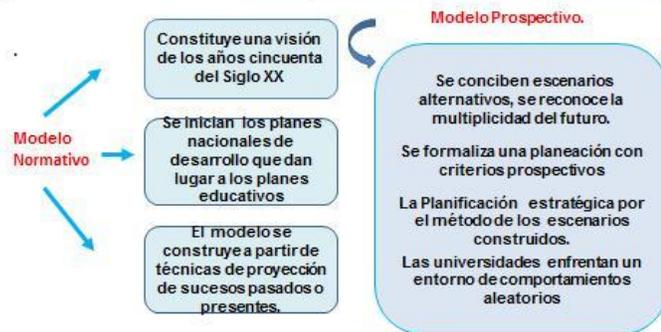
Al tratar del Liderazgo transformacional se hizo necesario referirse también al liderazgo transaccional, Bennis y Nanus (1991, p.12) señalan que *“El poder es la energía básica necesaria para iniciar o continuar una acción o, dicho en otras palabras, la capacidad para traducir intención en realidad y continuarla”* enseguida recalcan *“El liderazgo es el recto uso de ese poder: Liderazgo Transformativo”*. Es importante mencionar que el Liderazgo Transformativo se identifica también con el Liderazgo Transaccional que es una etapa previa al ejercicio del Liderazgo Transformacional, ambos están considerados dentro del enfoque Camino-Meta.

Por otra parte se hace necesario analizar los Modelos de gestión en las organizaciones; Juan Casassus en 2002 identifica diversos marcos conceptuales formalizados a partir de principios generales orientados a los cambios

paradigmáticos en educación, los define como Modelos de Gestión que han sido y continúan su práctica en las instituciones educativas de nivel superior; estos modelos son marcos conceptuales que han sido formalizados a partir de principios generales orientados al cambio institucional, se han clasificado según han ido apareciendo y cada uno responde a situaciones del entorno, restricciones o a limitaciones del modelo anterior; se describen en seguida, con los postulados que se establecieron por diversos autores y que Cassassus (2000, p.7) ha identificado en siete modelos que se ilustran en el Cuadro 1. Modelos de Gestión y enfoques.

Cuadro 1. Modelos de Gestión y enfoques

1. Modelo Normativo.	4. Modelo Situacional
2. Modelo Prospectivo.	5. Gestión de la Calidad Total
3. Modelo Estratégico de Gestión.	6. Modelo de Reingeniería de Procesos.
	7. Modelo Comunicacional.



El Modelo Normativo constituye una visión de los años cincuenta del siglo pasado, época en que se iniciaron los planes nacionales de desarrollo que dieron lugar a los planes educativos y es la expresión de un modelo racionalista weberiano de cultura verticalista; el modelo se construye a partir de técnicas de proyección de sucesos pasados o presentes.

El segundo modelo es el Modelo Prospectivo, que se impulsa, debido a que a principios de los años setenta el contexto mundial de los precios del petróleo marcó un quiebre a la previsión clásica del modelo anterior y se estableció que el futuro no se explica necesariamente por el pasado, en este modelo se conciben escenarios alternativos, se reconoce la multiplicidad del futuro y la incertidumbre.

Por esto, se formaliza una planeación con criterios prospectivos, esto es la Planificación estratégica por escenarios, que da lugar con Michel Godet al Método de los escenarios construidos mediante matrices de relaciones e impacto entre variables y la aplicación de técnicas como el Método Delphi para reducir la incertidumbre.

El Modelo Estratégico de Gestión consiste en la capacidad de articular los recursos que posea una organización, para lo cual es necesario dotarse de normas que relacionen a la organización con el entorno, así como los medios para alcanzar los objetivos, su marco teórico está representado por autores como Russell L. Ackoff, H. Igor Ansoff, Michael Porter y George Steiner.

En los años ochenta este modelo hizo vincular consideraciones económicas a la planificación y a la gestión, las organizaciones se hacen visibles mediante el análisis

FODA, modelo para analizar fortalezas, debilidades y amenazas de una organización y que a inicios de los noventa se comenzó a utilizar en la práctica de la planificación y gestión para el ámbito de la educación.

En el Modelo Situacional a la planificación estratégica se le incorpora la dimensión situacional o de la viabilidad de las políticas; se reconoce el antagonismo de los intereses de los actores sociales y se plantea el concepto de la viabilidad técnica, económica organizativa e institucional; la gestión se presenta como la resolución de nudos críticos de problemas según una situación determinada, este modelo fue sugerido por Carlos Matus.

Los principios del Modelo de Gestión de la Calidad se refieren a la planificación, control y mejora continua, los teóricos principales son Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa quienes propusieron desde los años cincuenta la filosofía de la calidad en la organización del trabajo.

Este modelo permite introducir la visión de la calidad al interior de las organizaciones sus elementos son: La identificación de los usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos conducentes a la calidad y la mejora continua en las distintas etapas del proceso con reducción de márgenes de error y estableciendo compromisos de calidad, con este modelo se empieza a exigir en el sector educativo, un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de cumplimiento de requisitos institucionales.

El Modelo de Reingeniería es principalmente una re conceptualización funcional y rediseño radical de procesos.

Un aspecto que caracteriza a este modelo, es que reconoce principalmente la importancia del cambio; percibe la necesidad de un cambio social en sus estructuras, cambio en los valores y en la manera de ver el mundo.

Como consecuencia de los modelos anteriores se llegó a un séptimo enfoque, el Modelo Comunicacional, del cual se hace necesario entender la operatividad de sus procesos y de los elementos que conducen a los compromisos de acción que implica la calidad total; esta comprensión ocurre en el lenguaje, es decir, tiene una perspectiva lingüística, los principales exponentes citados por Cassassus (2000) son: F. Flores, John Searle y H. Maturana.

La gestión en este sentido consiste en desarrollar compromisos que se obtienen mediante conversaciones y la capacidad de formular peticiones y obtener promesas, el gestor es considerado un coordinador de acciones, sus instrumentos de gestión son la capacidad en el manejo de destrezas comunicacionales verbales.

#### Alcances del enfoque estratégico–prospectivo

Para el propósito de esta ponencia únicamente se describirá el Modelo Prospectivo, tratar los alcances de este enfoque implica que estos se darán en diferentes escenarios futuros o de futuros múltiples y en un contexto de cambios paradigmáticos referidos al ámbito de la educación.

Según Godet, (2000, p.5) se entiende la previsión como la visión anticipada de un futuro, “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables; de ahí viene la expresión de Prospectiva estratégica.” esto significa, que la prospectiva

constituye una anticipación preactiva y proactiva para dar luz sobre las acciones presentes con las de los futuros deseables. La preactividad y la proactividad son dos divisiones de la previsión, la primera trata de prever los cambios que son susceptibles de serlo, “de hecho” dice “*Hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica*” esto significa que quienes están en la práctica son precisamente los líderes y sus seguidores.

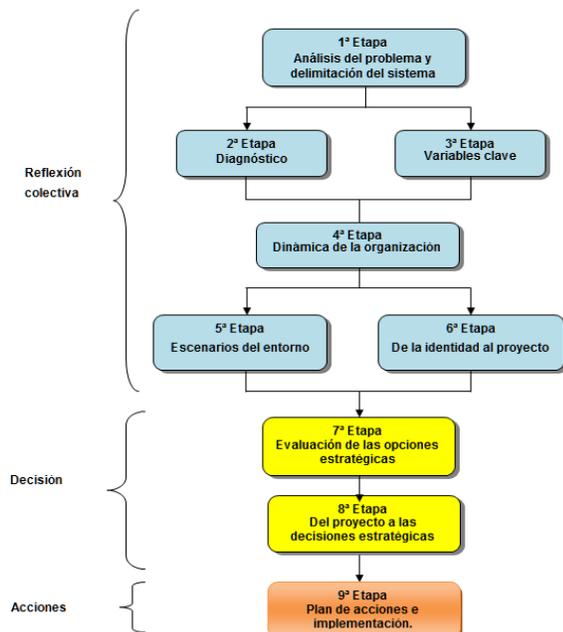
Los escenarios exploratorios que parten de las tendencias pasadas y presentes conducen naturalmente a futuros verosímiles, mientras que los de anticipación también llamados normativos se construyen a partir de imágenes alternativas y pueden considerar futuros deseables o rechazables.

El método ha sido articulado mediante tres procesos:

1. Reflexión colectiva
2. Preparación de la decisión y
3. Acción del plan.

El Esquema 1.1 Elaborado con base en el enfoque de la prospectiva estratégica, ilustra los procesos y sus etapas.

Esquema 1.1 Método de la Prospectiva estratégica.



Fuente: Elaboración propia con base en: El enfoque integral de la prospectiva estratégica en Godet, Michel y Durance Phillippe. La prospectiva estratégica. UNESCO. (2011, P. 38)

El procedimiento en su conjunto se compone de nueve etapas, el primer proceso nutre seis de éstas, en las tres primeras se identifican las variables clave, en la cuarta se busca

comprender la retrospectiva de la organización en su evolución, fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas en referencia a los actores principales de su entorno es decir un análisis FODA que permitirá definir preguntas clave para el futuro; la quinta etapa permitirá reducir la incertidumbre y despejar los escenarios, utiliza técnicas de encuesta y en la sexta etapa se ponen de manifiesto los proyectos coherentes.

En el proceso denominado preparación de la decisión y que se da en la alta dirección de las organizaciones contiene las etapas séptima y octava, en una se da la evaluación de las opciones estratégicas y en la otra se toman las decisiones estratégicas, etapa muy importante pues se pasa de la reflexión a la decisión. Finalmente en el tercer proceso, el de las acciones, tiene lugar el plan de acciones y se da la implementación.

### III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se realizó una investigación de tipo descriptivo y explicativo con un diseño empírico; se optó por una metodología mixta a fin de enriquecer la investigación con información tanto cuantitativa como cualitativa derivada del procesamiento de datos. El método empleado fue el de “Estudio de Caso Intrínseco” que consiste en la descripción de un objeto de análisis, relatar lo que interesa del caso en particular que lleve a la comprensión del mismo.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y entrevista, se procedió al diseño y aplicación de instrumentos como cuestionario y la guía de entrevista y se procesaron los datos e información con el programa SPSS y Atlas.ti

Población bajo Estudio: El total del personal directivo administrativo y operativo es de 33, el total de directivos de área y carrera es de 5, a quienes se les aplicó el cuestionario; la planta docente en licenciatura es de 47 y en posgrado son 30 que da un total de 77, se trabajó con una muestra de 20 docentes que corresponde a un 25% de la planta docente.

Las variables consideradas fueron:

Variable 1. Gestión y liderazgo directivo en sus dimensiones:

- Responsabilidades del Liderazgo
- Distribución del Liderazgo.
- Desarrollo de habilidades
- Liderazgo profesión atractiva.
- Liderazgo de sistemas

Variable 2. Liderazgo y Modelo de Gestión Universitarios en sus dimensiones:

- Filosofía Institucional y Planeación Estratégica.
- Calidad Educativa y Gestión de la Calidad.
- Liderazgo docente.

Variable 3. Mejora del liderazgo Universitario en sus dimensiones:

- Redefinición del Liderazgo
- Distribución del Liderazgo.
- Desarrollo de habilidades
- Liderazgo profesión atractiva.
- Gestión y Liderazgo Directivo.

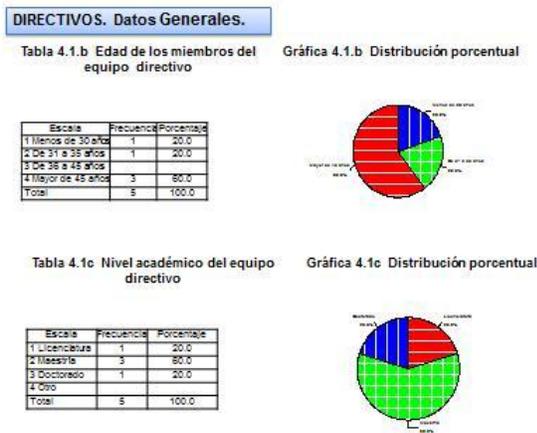
IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS.

En adelante se ilustra la forma en que se dieron a conocer los resultados obtenidos de las opiniones de directivos, docentes y alumnos de la Universidad Chapultepec que participaron en las encuestas y entrevistas mediante los instrumentos que fueron diseñados para aplicarlos en la recolección de información.

Con la aplicación del cuestionario se obtuvo información de datos generales de los directivos para enseguida proceder a recabar información de la Variable 1 Gestión y liderazgo directivo, de sus opiniones en su grado de acuerdo para la situación actual y de su grado de importancia para un futuro deseado, totalizando 25 respuestas para la situación actual y 25 para un futuro deseado.

A manera de ejemplo en los esquemas 3.1 y 3.2 se ilustra el procesamiento de la información de datos generales de directivos y del Procesamiento del Item 7. Se brindan incentivos para participar en equipos de liderazgo.

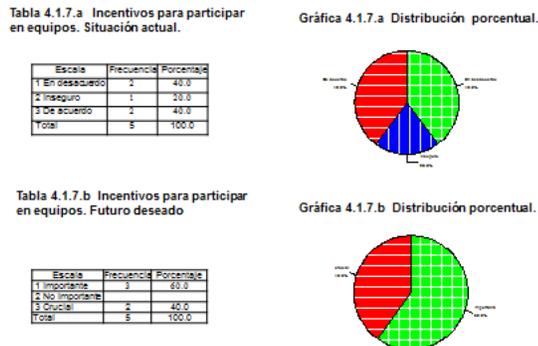
Esquema 3.1 Procesamiento de Datos generales. Directivos.



Esquema 3.2 Procesamiento del Item 7. Se brindan incentivos para participar en equipos de liderazgo.

Directivos: Variable 1. Gestión y Liderazgo Directivo.

4.1.7. Se brindan incentivos para participar en equipos de liderazgo.

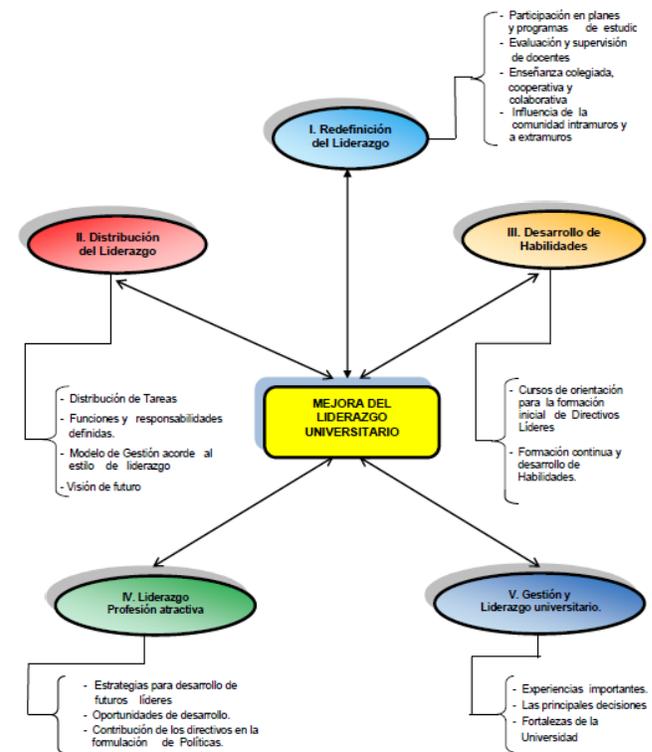


En forma similar se aplicaron los cuestionarios, uno a la planta docente, y otro a alumnos para analizar la variable 2: Liderazgo y Modelo de Gestión.

En la parte cualitativa de la investigación para analizar la variable 3: Mejora del liderazgo Universitario, se hizo la recolección de información mediante la técnica de entrevista estructurada a cinco directivos de la universidad, titulares de las carreras de licenciatura y de estudios de posgrado de la universidad incluido un titular del área de servicios escolares y administración,

Se formularon preguntas mediante la Guía de Entrevista en las cinco dimensiones que se muestran en el Esquema 3.3 Mejora del Liderazgo Universitario.

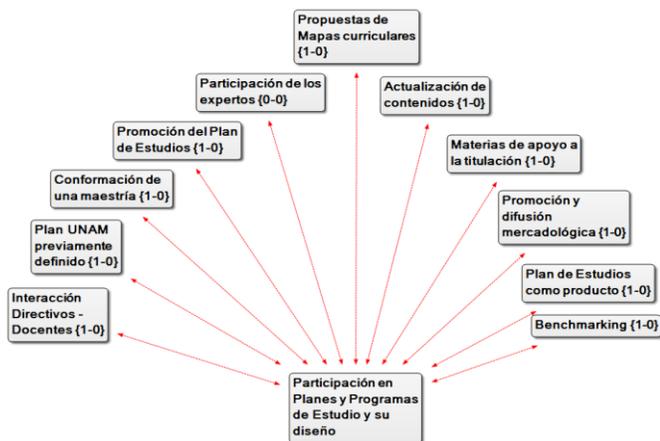
Esquema 3.3 Mejora del Liderazgo Universitario.



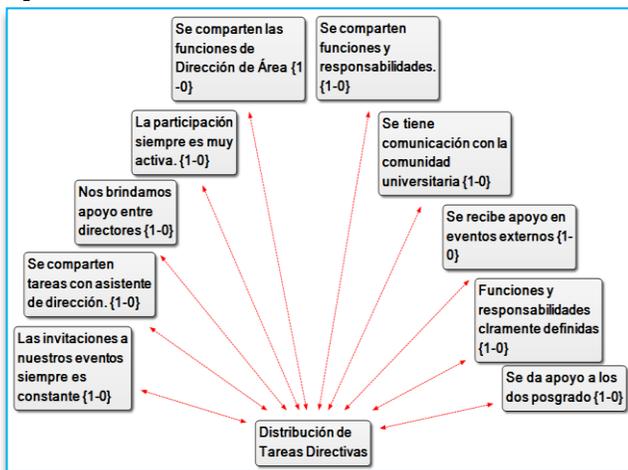
Los datos se procesaron mediante el programa Atlas.ti para la organización y manejo de la información en categorías, enseguida se procedió a hacer la interpretación de datos textuales.

A continuación se presentan algunos de los esquemas que se generaron del procesamiento de las entrevistas, en todos los casos la fuente es la entrevista estructurada.

Como puede observarse en el esquema 3.4 Participación en Planes y programas de estudio de la dimensión: Redefinición del Liderazgo; la participación de los directivos se da en forma amplia, también existe una interacción con docentes y de expertos materias específicas que proporcionan su apoyo para actualizar contenidos.

**Esquema 3.4 Participación en Planes y programas de estudio.**

Otro ejemplo de los resultados obtenidos del procesamiento de la información lo ilustra el Esquema 3.5, donde se muestran las opiniones sobre la distribución de tareas directivas, que corresponden a la Dimensión II. Distribución del Liderazgo; en este caso se buscó indagar sobre el compromiso de una participación amplia de los equipos de trabajo participantes, una buena distribución de tareas directivas y el compartir responsabilidades contribuye a la eficacia en la práctica y formación de líderes universitarios, los directivos en esta universidad se brindan apoyos, los maestros comparten su asesoría y se procura la comunicación con la comunidad universitaria, la participación es activa, en posgrado se da apoyo directivo a alumnos y docentes, los directivos como jefes de carrera reciben apoyo para eventos extramuros.

**Esquema 3.5 Distribución de Tareas Directivas.**

### Conclusiones.

No se corroboró la existencia de un liderazgo estrictamente normativo; el estilo de liderazgo que se ejerce en la Universidad, tanto por directivos como docentes es moderadamente Normativo y puede ubicarse entre este estilo y el estilo Participativo, esto propicia una posibilidad de transitar a la práctica de un Modelo de Liderazgo Transformacional con enfoque estratégico-prospectivo.

Un cambio en el estilo de liderazgo permitirá una gestión educativa eficiente y eficaz; los directivos están conscientes de que tienen suficiente autonomía para implementar prácticas que tengan mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Un estilo de liderazgo estratégico-prospectivo influye en la obtención de mejores resultados institucionales en el mediano y largo plazos, básicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde su implementación.

### Recomendaciones

- Es recomendable implementar una cultura de liderazgo para una mayor eficacia en la gestión educativa universitaria.
- Es recomendable la participación de alumnos y maestros en grupos colegiados, bien estructurados y con una clara definición de sus funciones.
- Es muy importante para un futuro deseado la difusión tanto de la Filosofía institucional como de sus elementos Misión visión e ideario;

### REFERENCIAS

- [1] Ackoff, Russell L., (2010) *Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis*. México, Limusa.
- [2] Amarante, A. M., (2000) *Gestión directiva*, Módulos 1 a 4, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- [3] Casassus, Juan (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO.
- [4] Godet, Michel (2000) "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos". *Prospektiker*. Disponible en <http://www.lapropective.fr>
- [5] Hernández Mondragón, Alma Rosa (2010) *Configuración de mercados universitarios y competencia posicional: "Perspectivas para el nivel de licenciatura de la Universidad La Salle"*. Tesis para obtener el grado de Doctora en Educación. México, Universidad La Salle.
- [6] Hernández Mondragón, Alma Rosa (2013) *Intersecciones de la evaluación educativa: calidad, mercados universitarios y competencia posicional*. México, Universidad La Salle.
- [7] Hernández Sampieri y otros (2008) *Metodología de la Investigación*. México, Ed. Mc Graw Hill
- [8] IMNC, SEP (2004). *Sistemas de Gestión de la calidad directrices para la aplicación de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en Educación*. Editorial Limusa, México.
- [9] Kast, F., Rosenzweig, J. (1988) *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias* (cuarta edición) México, Mc Graw Hill/Interamericana.
- [10] Koontz, H., O'Donnell, C. Wehrich, H., *Administración*. (1988), México, Mc Graw Hill/Interamericana.
- [11] Matus, C., (2009) *Estrategia y plan, México*, Siglo XXI Editores.
- [12] OCDE, (2009) *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1: Política y práctica, sitio web OCDE [www.OECD.org/edu/schoolleadership](http://www.OECD.org/edu/schoolleadership).
- [13] OCDE, (2009) *Herramientas de trabajo*, sitio web de la OCDE, [www.OECD.org/edu/schoolleadership](http://www.OECD.org/edu/schoolleadership).
- [14] Senge, P., (1992) *La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Barcelona.
- [15] Sociopedagógica (2006) *Publicación del Instituto de Ciencias, Humanidades y Tecnologías de Guanajuato, ICYTEG*, Volumen 3 Núm. 1.
- [16] Stake, R. E. (1999) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- [17] UNESCO, (1997) Delannoy, F. "Reformas en gestión educacional en los noventa".
- [18] UNESCO, (2011) Godet, M. Durance, Ph., "La prospectiva estratégica, para las empresas y los territorios".
- [19] Vega Báez, J. M., (2006), "¿Por qué deben seguirme como líder?" *The Anahuac Journal; The Academic Journal of the Universidad Anahuac -México Sur*, Volume 6, Number 2 Second Semester. México, CIENI.