



La gobernanza educativa en latinoamericana enfrenta dos desafíos principales: agencia y captura del estado*

Governance in latin america faces two major challenges: agency and state capture

Macarena Astudillo Aguirre

Universidad de Playa Ancha, Chile

macarena.astudillo@uv.cl <https://orcid.org/0000-0002-4267-6848>

Fecha de recepción: 15/06/2025

Fecha de aceptación: 23/10/2025

DOI <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.8578>

Resumen

El término gobernanza en educación adquiere cada vez más trascendencia en América Latina en tanto refiere a un nuevo modo de gestionar las políticas públicas a partir de las reformas estipuladas para el sector en pro de la búsqueda de equidad. Así, los valores e instituciones estatales demandan participación ciudadana; las iniciativas de progreso y mejora, que involucran acciones de transparencia como planificar, evaluar y rendir cuentas, requieren visualizar el bien común por sobre intereses de clases sociales o grupos de poder. En este marco, el objetivo del presente ensayo académico es exponer dos desafíos centrales que enfrenta la gobernanza educativa en Latinoamérica: Agencia y Captura del Estado. La conceptualización de estos fenómenos ciudadanos permite concebir acciones a implementar con el fin de tensionar los modelos normativos y los patrones de gobernanza que predominan, específicamente, en Chile. Por esta razón, se empleó el método de revisión teórica - bibliográfica que ha permitido construir el encuadre general sobre las temáticas. Los resultados permiten afirmar que la actual discusión no gira sobre si es apropiado o no implantar un sistema de gobernanza, sino determinar cómo, quién y dónde emprender acciones para enfrentar los retos estipulados.

Palabras clave: educación, Estado, desigualdad social, gestión, reforma educacional.

* Ensayo derivado de la investigación bibliográfica realizada en el marco de la cátedra *Administración de Sistemas Educativos*, dirigida por el Dr. J. A. Bustamante Lizárraga, perteneciente al Programa de Doctorado en Educación de la Universidad de Baja California, México.





Abstract

The term "educational governance" is gaining increasing significance in Latin America, as it refers to a new way of managing public policies based on reforms stipulated for the sector in pursuit of equity. Thus, state values and institutions demand citizen participation; initiatives for progress and improvement, which involve transparency measures such as planning, evaluation, and accountability, require placing the common good above the interests of social classes or power groups. Within this framework, the objective of this academic essay is to expose two central challenges facing educational governance in Latin America: State Agency and State Capture. Conceptualizing these citizen phenomena allows for the conception of actions to be implemented to challenge the normative models and patterns of governance that predominate, specifically, in Chile. For this reason, a theoretical and bibliographic review was employed, which allowed for the construction of a general framework for the issues. The results allow us to affirm that the current discussion does not revolve around whether or not it is appropriate to implement a governance system, but rather to determine how, who, and where to undertake actions to address the stipulated challenges.

Keywords: education, State, social inequality, management, educational reform.

Introducción

Actualmente, la mayoría de los países latinoamericanos se encuentran dirigidos por gobiernos democráticos, luego de haber experimentado regímenes autoritarios desde principios del s. XIX. Este tipo de mando presenta como precepto universal el promover la libertad e igualdad de derechos y deberes entre los ciudadanos (ONU. PNUD, 2010). Según Delhumeau (1970) la democracia es una "técnica de organización social que parte de la libertad, respeto y unidad de los individuos para poder organizarse de forma que todos participen y aporten sus opiniones para un bien común en un ambiente donde haya cultura política y conciencia" (pp. 33-34). Desde esta definición, se extraen las principales falencias prácticas que experimenta este tipo de organización del Estado en América Latina: falta de participación ciudadana y cultura política consciente. Ante esta situación, los gobiernos gestionan procesos respecto a acciones participativas con responsabilidad política, en que se establezcan relaciones entre diversos actores involucrados en decidir, ejecutar y controlar asuntos de interés público.





Al existir compromiso ciudadano, es posible observar ventajas en términos de efectividad que no se visualizan en las tradicionales formas de proceder por parte de organizaciones burocráticas estatales. Así, por ejemplo, los programas educativos, elaborados para favorecer a los grupos vulnerables, concretan sus objetivos y realizan un mejor empleo de los recursos si éstos se involucran desde el principio y durante todo su desarrollo, acompañando la programación, la gestión, la inspección y la evaluación. Al respecto:

a lo largo del mundo, la participación funciona: las escuelas operan mejor si los padres participan, los programas de irrigación son mejores si los campesinos participan, el crédito trabaja mejor si los solicitantes participan. Las reformas a nivel de los países son mucho más efectivas si son generadas en el país y manejadas por el país. La participación es práctica y poderosa (Stern, 2000, cit. en Kliksberg, 2000, p. 28).

A nivel continental, existe un evidente y manifiesto interés por promover la colaboración y cooperación civil donde el Estado, asegurador del bien público, afiance redes que le permitan proporcionar bienestar y solucionar problemas sociales. Así, Zurbriggen (2011) plantea que la gobernanza germina como una nueva modalidad de gobierno, disímil al estilo de control jerárquico y de mercado, pues se caracteriza por un notable punto de contribución entre gobiernos - administraciones públicas - actores no gubernamentales. De esta forma, consensos, acuerdos, participación, comunicación cimentan la confección de políticas públicas a través de las cuales se desea alcanzar un progreso en los resultados y rendimientos. En definitiva, se espera legitimar la gobernabilidad del sistema político minimizando manifestaciones de abusos o beneficios particulares para determinados grupos sociales.

Así, la pregunta que surge es ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la gobernanza en América Latina respecto al ámbito educacional? El presente artículo exhibe la relación existente entre Estado-instituciones, considerando la interacción pública y privada como parte activa en el desarrollo de la educación Latinoamericana. Por esta razón, se propone un análisis de corte expositivo profundizando respecto al





establecimiento de «redes políticas». Asimismo, se resalta el sentido de abordar conscientemente este proceso desde un fenómeno entrecruzado por restos a nivel social. Para ello, en primer lugar, se comienza con una breve revisión del concepto gobernanza, enfatizando la importancia de investigaciones estadísticas y teóricas como sustento necesario de la indagación en torno a sus niveles de afianzamiento. En segundo lugar, se establecen dos desafíos concretos a considerar para su desarrollo: «Agencia» y «Captura del Estado». Finalmente, se concluye con una síntesis general en conjunto con un análisis crítico de los puntos principales.

Gobernanza

Camou (2001, cit. en Mayorga y Córdova, 2007) delimita conceptualmente los términos gobernabilidad (*governability*) y gobernanza/gobernación (*governance*). Así, el primero alude a “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001, p. 36, cit. en Mayorga y Córdova, 2007, p.01) indagando respecto a “cómo” se gobierna y atendiendo a la estabilidad política. El segundo, se refiere a “la acción y el efecto de gobernar y gobernarse” (Camou, 2001, p. 20, cit. en Mayorga y Córdova, 2007, p.02), es decir, el modo concreto en que los gobiernos instauran acciones, planifica políticas, toman resoluciones y valoran efectos. Este último vocablo ha sido definido desde el año 2010 por diversos autores.

Aguilar (2010) señala que el concepto gobernanza se acuña a finales del siglo pasado con la finalidad de:

denotar el conjunto de las actividades que se llevan a cabo a fin de dirigir a la sociedad, que implica la acción del gobierno, pero no se reduce sólo a ella, sino que incluye además la acción de actores económicos y sociales. Gobernanza es un enfoque/concepto postgubernamental de gobernar (p.28).





Desde esta perspectiva, el enfoque de gobernanza presenta la presunción de un gobierno como agente ineluctable pero insuficiente a pesar de tener todas las capacidades y conocimientos necesarios; aún si estos son usufructuados completamente (Aguilar, 2010). Rincón Soto (2011) resalta que, frente a la dirección de una sociedad, en la actualidad, el gobierno es un agente vigente y necesario, no obstante, sus nociones, prácticas y medios son incapaces de determinar por sí mismo los intereses sociales y sobre todo para satisfacerlos. Esto se debe a que las capacidades de respuesta que el gobierno posee para enfrentar, resolver, resguardar o corregir los grados de integración, seguridad y calidad de vida son sobrepasadas por la dimensión, diversidad, complejidad y dinámica de las dificultades y retos que se enfrentan. En consecuencia, Del Castillo-Alemán y Azuma (2011) plantean que la conquista de un fin público requiere la alianza respecto a recursos y habilidades interdependientes entre el gobierno y las organizaciones privadas - sociales.

La gobernanza establece una conexión Estado-instituciones. Al respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD] 2014) postula que ésta es más vasta, pues *“It provides the mechanisms through which collaboration can be generated across sectors. It also addresses some of the fundamental obstacles to sustainable development including exclusion and inequality”* (p.02). Espinosa, Banderas y López (2018) agregan que el concepto alude a un patrón amplio en el cual la ciudadanía, por una parte, admite valores para la convivencia y, por otra, atiende los requerimientos prioritarios de las sociedades. Del mismo modo, los ciudadanos aplican las virtudes del sistema democrático con el objetivo de mejorar la vida del medio local, regional y nacional. Glückler, Rehner, y Handke (2019) agregan que la gobernanza apunta a:

modelos y prácticas de coordinación de la acción colectiva en condiciones de intereses creados, recursos distribuidos y en la búsqueda de objetivos comunes legítimos y aceptados. Aunque es bastante inclusiva, esta definición general se asemeja a una serie de conceptos relacionados en ciencias sociales, tales como gobierno, gestión e instituciones. Todas estas categorías se relacionan con mecanismos que producen y mantienen cierto grado de orden social (p.06).





Ahora bien, la afiliación de la gobernanza a la esfera educativa es, según Nava (2018), el eco de los vaivenes y los desafíos específicos de este siglo. Torrico-Irahola (2024) aporta que la gobernanza contempla a la educación como un factor de cambio significativo, el cual también demanda transformaciones que le otorguen avances en cuanto a calidad de sus procesos y de sus productos. Además, hoy por hoy, estas modificaciones parecen no ser pertinentes si se concretan desde una directriz tradicional y por ello, es necesario buscar modernas estrategias, tácticas e instrumentos que permitan satisfacer las prioridades educativas desde una dimensión más democrática, equitativa y eficaz (Torrico-Irahola, 2024).

En Latinoamérica, “la práctica de la gobernanza es incipiente, la deficiencia del sistema educativo, la exclusión y el rezago educativo genera dependencia del gobierno. Los espacios de discusión aún son escasos” (Parra y Chávez, 2016, p.68), no obstante, según Zurbriggen y González Lago (2018) la gobernanza, basada en lo público y con predisposición a la gerencia, se ha venido consolidando. Así, los estudios entre gobernanza y educación en América Latina son primarios y durante los últimos cinco años han surgido en torno a diversas aristas. En este contexto, una de ellas se relaciona con la evaluación de las consecuencias de la autonomía escolar en el desempeño, así como sus alcances en las metas de equidad en el sistema educativo. Ariza Dau y Ramos Ruiz (2022) realizaron una investigación de enfoque contractual de la economía de los costos de transacción a partir de los aspectos de gobernanza evaluados por el programa PISA 2015 a nivel de organizaciones escolares en ocho países de América Latina. El estudio derivó en estimaciones econométricas para dos medidas de desempeño: logro y equidad. Así, los resultados evidenciaron que sistemas educativos más autónomos se relacionan con un mejor desempeño, no obstante, la práctica de la autonomía podría estar sesgada hacia las escuelas que simbolizan menor riesgo en cuanto a costos de transacción. En síntesis, la independencia escolar envuelve una estructura de gobernanza que incorpora posibilidades de inadaptación que distorsiona la esencia distributiva de los sistemas educativos.





Otro ámbito de interés lo marca la indagación teórica realizada por Torrico-Irahola (2024) quien determina el estilo de liderazgo aplicable desde un modelo de gobernanza que faculte la realización de transformaciones educativas requeridas en el s. XXI en Latinoamérica. El análisis bibliográfico establecido se fundamenta en un diseño de tipo hermenéutico, seleccionando publicaciones en revistas arbitradas, libros y tesis publicadas. A partir de los resultados se demuestra que los estilos de liderazgo educativo originan beneficios y proporcionan herramientas en la aplicación de la gobernanza. En conclusión, se sugiere desarrollar las características de varios tipos de liderazgo que contribuyan a este propósito.

Específicamente en contexto cubano, Turruelles López, Reyes Izaguirre y Cano Merino (2024) presentan una proximidad teórica bibliográfica para el empleo del concepto gobernanza en el espacio educativo. Asimismo, se expone la utilidad de éste como competencia en los directivos para la investigación, aplicación y transformación del proceso de dirección y en la ejecución de las acciones que acontecen con la nueva concepción teórico-metodológica experimentada a partir del Tercer Perfeccionamiento de la Educación en Cuba. Finalmente, se manifiesta la necesidad de practicar un enfoque que encauce el proceso de dirección educacional hacia una nueva forma de gobernanza, sin olvidar las particularidades de la tradición pedagógica cubana y de las propiedades del paradigma de desarrollo socioeconómico y político del país.

Más allá de las temáticas educacionales investigadas en torno a gobernanza en América Latina, se visualiza que elementos como autonomía, liderazgo, dirección en contexto, impactan los logros y la equidad promovida por el sistema. Por esta razón, la perspectiva de gobernanza exhorta una nueva forma de gestión pública y un nuevo lazo entre gobierno y sociedad (Maya *et al.*, 2019). Así, se debe comprender que en educación las determinaciones y políticas se entablan progresivamente en nuevos marcos siendo influenciados por entes no estatales, volcando a los Estados, las naciones y los gobiernos en uno de los tantos agentes de la gobernanza (Solesin, 2020). En palabras de Zurbriggen (2011), estos actores, enmarañados en organizaciones públicas y privadas, deben ser capaces de conectarse para así confeccionar e instaurar redes con interés en una política





en particular. Al concretar este fin, se forman relaciones que difuminan los límites Estado-sociedad, pues es la red aquella que unifica a lo público y a lo privado.

Desde este plano, Del Castillo y Azuma (2011) proponen que las denominadas «redes de políticas» en la gobernanza alcanzan, por una parte, un significado teórico como material de análisis por medio de la estimación de los vínculos que se enlazan entre los agentes; por otra, un sentido práctico como dispositivo para posibilitar la gobernanza. Estos últimos se manifiestan en procesos “formales o informales de información, opinión y participación como son las páginas electrónicas de los gobiernos, los referendos, los consejos de participación social, los observatorios ciudadanos, los movimientos sociales, entre otros” (p.48).

Zurbriggen y González Lago (2018) señalan que la gobernanza corresponde a un método actual de administrar lo público a través de redes políticas. En este contexto, la educación es un bien de interés estatal que atañe al conjunto de la sociedad y requiere de redes políticas. Si bien, este terreno cuenta con instituciones, procedimientos y prácticas a través de las cuales se deciden y regulan diversos aspectos, la gobernanza posee un desarrollo relativamente reciente que no se ha consolidado y que presentan dos desafíos esenciales: agencia y captura del Estado.

Agencia

En el contexto de Estados latinoamericanos democráticos, actualmente un desafío a enfrentar en gobernanza corresponde a una activa participación por parte de los ciudadanos en cuanto a gestión de asuntos públicos se refiere. Esta acción corresponde a un deber social y político que busca fortalecer una institucionalidad cívica responsable y comprometida (Sol Arriaza, 2012). Algunos países - Bolivia, Brasil, Colombia, Guatemala, México, Paraguay, Perú - han promovido la conformación de instancias consultivas como consejos ciudadanos locales con representación permanente de ciertos grupos. Estas son dirigidas a la formulación y efectividad de políticas públicas que buscan principalmente relevar las demandas levantadas por la ciudadanía. Otras naciones – Panamá y Chile -





han impulsado mecanismos en tareas de seguimiento y control con la finalidad de promover la contribución por parte de sus poblaciones (Oropeza y Perrón, 2017).

Particularmente en el caso de Chile, se han entablado condiciones de libre organización y expresión que garantizan la acción de todo ciudadano que quiera manifestar su apreciación sobre los bienes y los servicios proporcionados por el Estado. No obstante, las altas expectativas respecto a la intervención civil en la gestión pública local, no ha logrado una real incidencia en la toma de decisión (Hernández, Fuentes y Ríos, 2019). Por esta razón, Peñafiel (2015) expone que en diversas ocasiones la participación adquiere formas transgresivas, insurrectas o sublevadas, surgiendo así inconvenientes para aprovechar oportunidades sociales, articulando hacia fines individuales los intereses dirigidos a objetivos colectivos. El movimiento estudiantil secundario chileno del año 2011 es el ejemplo de un levantamiento que, sobre la base de la Asamblea General, Convención de los Derechos del Niño (ONU, 1989), exigió equidad con el fin de hacer efectivos los derechos a la participación, a la igualdad de oportunidades, a la no discriminación. En este sentido, se denunció una ausencia de gobernanza respecto a los procesos mediante los cuales las instituciones dirigían los asuntos públicos, gestionaban los recursos comunes y garantizaban la realización de los Derechos Humanos. Así, se declaró la «falta de equidad», reivindicando una «educación de calidad para todos» y proponiendo una «educación sin lucro de orden público, gratuito y de calidad para todos» (UNICEF, 2014). Las formas de movilización incluyeron diversas marchas populares donde se convocaron entre 7.000 a 80.000 personas. Estas, en su mayoría, terminaban en disturbios y enfrentamientos con la policía.

Respecto al ámbito educacional, desde la década del '90, las sociedades latinoamericanas han demandado una intervención efectiva por parte de todos los actores implicados al momento de tomar decisiones relacionadas con superar la inequidad que marca al sistema. No obstante, Tedesco (2007) enfatiza que, durante esta década, las reformas educativas se sustentaron en acciones que brindaron prioridad al aspecto institucional. Nuevas temáticas y cuestionamientos, junto con redefiniciones y modificaciones de modelos que encauzaron estrategias de desarrollo, se originaron a partir de las





consecuencias provocadas por políticas implementadas en estos años y por el debilitamiento de las disposiciones dominantes de aquel periodo. Así, se volvió elocuente un cambio intelectual, conceptual, político, pues “la madeja arrojaba nuevas luces sobre lo que había ocurrido en esa década, acentuando la necesidad de reinterpretarla” (Stiglitz, 2002, p.03). Abrile de Vollmer (1994) ratifica el consenso existente respecto a la necesidad de reformar el Estado, con el propósito de alcanzar grados de mayor bienestar, aceptando como directriz la satisfacción de requerimientos personales y sociales de los consumidores de los servicios educativos, y como metodología la aplicación de nuevos procesos de planificación y gestión de los gobiernos.

En pleno siglo XXI, es necesario resaltar que los ciudadanos presentan funcionamientos individuales o capacidades internas que les permiten gestionar acciones, mejorar la convivencia a nivel social y afrontar diversas situaciones dificultosas. Desde esta perspectiva, los directivos de las escuelas poseen las destrezas para asumir un mayor grado de decisión respecto a tres materias básicas organizacionales: finanzas, personal, foco pedagógico. Según Namó de Mello (1991), una transformación efectiva del sistema educativo sólo es factible si se concreta dicha delegación, la cual otorga a las instituciones identidad, iniciativa, proyección y control sobre sus propios recursos. Esta forma de incidir en la realidad circundante se denomina «agencia».

El término agencia proviene etimológicamente del participio presente del latín *agere* y significa «impulsar, mover, realizar, ejecutar» (Online Dictionary Etymology, 2017). Sen (1985) define este concepto como “aquello que una persona tiene la libertad de hacer y lograr en búsqueda de las metas o valores que él o ella consideren importantes” (p. 203). Esta capacidad no se restringe solo a la acción, sino que implica intencionalidad, previsión, receptividad, y autorreflexión (Bandura, 2006). De este modo, agencia involucra propósitos, orientación, perspectivas, regulación, control, eficacia y examen respecto a las opciones, resoluciones y hechos de los cuales se es responsable. La agencia debiese empoderar a los individuos de aptitudes participativas que les permitan contrarrestar el déficit de los recursos, de tal forma que se fomente el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas, reduciendo así los niveles de desigualdad. Blanco y Cusato





(2017) sostienen que el contexto educativo debe estar fundamentado en equidad como un mínimo moral de justicia. Este cimiento puede ayudar a contener las consecuencias de un medio desfavorable para los estudiantes, reduciendo la brecha social y la segregación de las sociedades latinoamericanas. Por esta razón, es un mandato ético lograr controlar múltiples variables para obtener una mayor justicia educativa y así, avanzar hacia sociedades más equitativas e integradas.

Blanco y Cusato (2017) visualizan estudios e investigaciones que, por una parte, muestran resultados de una profunda inequidad a nivel de aprendizajes y por otra, destacan factores reales posibles de manejar al interior de las escuelas. La gestión de estos permite alcanzar logros educativos a pesar de luchar con tejidos pobres y vulnerables. Al respecto, Tiana (2008) promueve operaciones concretas que atañen la agencia eficiente de las escuelas, por ejemplo: cambio en los modos de administración y control de los sistemas educativos.

En las últimas décadas, la transformación vivenciada por los sistemas educativos en cuanto a dispositivos de administración y control ha transitado paralelamente a los propios cambios sufridos por las unidades escolares. Así, hoy por hoy, los sistemas educativos centralizan una serie de demandas gradualmente más severas por parte de ciudadanos, sociedades y administraciones al comprender a estos como artificios a favor del progreso social, mejora económica y obtención del saber. Las expectativas consideran “crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos democráticos y pluralistas; personas, en fin, equilibradas, tolerantes y socialmente integradas” (Tiana, 2008, p. 278), lo cual provoca el replanteamiento de varios principios ancestrales. En este contexto, la intransigencia de un sistema educativo es calificada por Tiana (2008) como un componente de aplazamiento, más que de evolución.

La flexibilidad y la capacidad de adaptación para responder a los requisitos de desarrollo son rasgos demandados por parte de los sistemas educativos actuales. Tiana (2009) expone que estos han obrado de forma directa, por una parte, en la descentralización de las prestaciones educativas; por otra, en el incremento de la autonomía escolar. Estos





ámbitos permiten a las escuelas poder sistematizar su realidad y adecuar sus proyectos institucionales al medio cercano. Calvo (2003) refiere que la descentralización promueve una intervención social por parte de la comunidad y la autonomía, una responsabilidad referida a lo académico y lo administrativo.

La esencial transformación, según Tiana (2008), considera tanto a la forma de ejercer el control como al objeto de esta. En tanto, los sistemas educativos centralizados o tradicionales emplean mecanismos de administración y control de tipo jerárquicos y concentrados en los procesos escolares, los sistemas flexibles, con mayor autonomía, gestionan y controlan a partir de participación y focalizados en los resultados. En el sistema tradicional, el control y la administración se basan, en primer lugar, en la producción de normas de disímil clase, efecto y responsabilidad; en segundo lugar, el control del acatamiento de esas reglas por medio de supervisión e inspección. Actualmente, Tiana (2008) postula la complejidad de acoplar un modelo escolar descentralizado con mecanismos jerárquicos de administración y control, ya que, un sistema flexible requiere sí o sí de la participación democrática por parte de ciudadanos y sociedad como entes capaces de fiscalizar el proceder escolar. Se requiere comprender que las administraciones superiores no son las únicas entidades capaces de ejercer esta acción.

Asumir un modelo flexible de control y gestión implica que los centros educacionales, producto de la paulatina autonomía que les permite organizar procesos de aprendizaje-enseñanza, deben hacerse cargo de valorizar los resultados obtenidos. Esta responsabilidad requiere instaurar variados procesos de evaluación, los cuales involucran una tarea compleja y, a lo menos, dos grandes riesgos (Tiana, 2008). El primero: minimizar la valoración a los aspectos más factibles de medir, omitiendo su relevancia. De la Orden y Jornet (2012) puntualizan que las variables se seleccionan con frecuencia sin reflexionar sobre el papel adquirido en el plan de evaluación. Esto justifica el hecho de que no se funden hipótesis posibles y relacionadas con los resultados. El segundo peligro: manejar la evaluación para establecer comparaciones y categorizaciones improcedentes a los centros. Es importante, según Marchesi (2006), elegir bien las





dimensiones y la metodología que permitirá efectuar comparaciones, pues existe la posibilidad de no valorar los escenarios propios de cada establecimiento educacional. Ahora bien, la verificación de ambas dificultades no anula el proceso dirigido hacia la evaluación de los fines y la comunicación de estos a nivel social.

Captura del Estado

Otro desafío que enfrenta la gobernanza, en la mayoría de los países que conforman América Latina, se relaciona con la desigualdad económica y el modo en que la institucionalidad reinante prolonga un modelo en el que ciertas clases sociales perpetúan sus ambiciones e intereses. Este fenómeno de corrupción sistemática ha fraguado la figura de los oligarcas que manejan la formulación de las políticas y alinean las normas para su beneficio propio (Hellman y Kaufmann, 2001). Por esta razón, por ejemplo, naciones como Uruguay, Costa Rica, Argentina, Perú, México, Nicaragua, Venezuela, Ecuador, Honduras, El Salvador, Colombia, Guatemala, Chile han reglamentado el financiamiento público de los partidos y las campañas electorales (Griner y Zovatto, 2004). Asimismo, Perú, México, Colombia, Chile han legislado sobre *lobby* o cabildeo, es decir, han regulado la actividad de acceder fácilmente por parte de quienes poseen mayores recursos a personas que toman decisiones públicas con el fin de influir en estas. La normativa atañe al Poder Legislativo, al Ejecutivo o a ambos (Durand, 2019).

Las resoluciones sobre políticas públicas impactan y prescriben la calidad de vida de la ciudadanía en su día a día, pues son procesos que modifican formalmente las leyes, reglamentos e instituciones, a fin de solucionar una problemática o alcanzar una meta estatal (OECD, 2006). Las diversas manifestaciones de corrupción distorsionan la formulación de decretos, reglas y cánones favoreciendo intereses de personas o grupos poderosos que contradicen el bienestar general de la población. Por esta razón, es necesario asegurar que las disposiciones políticas se logren en forma incluyente y objetiva para así frenar y condenar las prácticas corruptas (OECD, 2018).





Así, durante los últimos veinte años, específicamente en Chile, se han promovido diversas leyes anticorrupción con el objetivo de detectar casos a gran escala (Ley N°21.634/2023 referida a compras públicas; Ley N°19.886/2023 sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios; Ley N°21.592/2023 la cual establece un estatuto de protección en favor del denunciante; entre otras). Además, procurando una organización de políticas legítimas y efectivas que forjen la confianza de la ciudadanía, se han instalado procedimientos asentados en la integridad y la transparencia en distintas áreas estatales. Por ejemplo, en educación, la Ley N°20.006/2005 establece la concursabilidad de los cargos de directores en establecimientos educacionales municipales. En ella, primeramente, se estipula que cualquier profesional que haya cursado una carrera de más de 8 semestres y haya ejercido la docencia durante tres años pueda optar al cargo. En segundo lugar, el proceso de selección incluye la participación del Registro de Servicio Civil (como parte de la Comisión Calificadora de Concurso) a través del Consejo de Alta Dirección Pública. Este integrante de la Comisión cumple un rol primordial, al designar al asesor externo que deberá realizar el análisis psicológico y de los factores de mérito y/o competencias específicas de los postulantes, con relación al perfil de director que haya propuesto el sostenedor para el establecimiento en particular. Finalmente, existe claridad desde el momento en que se presentan las bases del concurso respectivo a través un documento que constituye una de las principales reformas: los Convenios de Desempeño. Estos permiten a los postulantes conocer a priori las condiciones en que deberán desarrollar su labor, así como las exigencias a las que se verán sometidos.

Con respecto a educación, Blanco y Cusato (2017) sostienen que este ámbito es oprimido por la realidad política-social que, en numerosas ocasiones, reproduce la desigualdad existente. Sin embargo, es justamente la educación un elemento de transformación a nivel de sociedad que despliega un papel básico en la superación de las desigualdades, debido su función centrada en la distribución del conocimiento de forma equitativa. Además, las escuelas promueven oportunidades para que las brechas sociales entre los sectores ricos y pobres vayan disminuyendo. En palabras de Fajardo (2018), si bien la educación no puede impedir que se originen escenarios de desigualdad social, si puede convertirse en un soporte para menguarlas. No todo se produce en la escuela, pero desde esta se pueden





concebir las proyecciones de los sujetos y la sociedad, pues desde aquí es factible desplegar mecanismos igualitarios para una inclusión efectiva. Según Burgess (2016), el sistema educativo tiene el objetivo de formar a las personas desde la primera infancia hasta la etapa adulta, con efectos tanto a nivel personal como a nivel social. Las habilidades desplegadas por los ciudadanos sustentan el crecimiento económico, distribución del ingreso y movilidad intergeneracional de un país. La corrupción o la denominada «Captura del Estado» afecta el funcionamiento y la legitimidad democrática, pues neutraliza las ganancias de la educación y produce pérdidas netas cuando no existe concordancia entre las habilidades de los sujetos y los procesos para obtener trabajos en reparticiones públicas.

ONU - PNUD (2010) establece el término «Captura del Estado» como el “fenómeno que se materializa cuando aquellos que ocupan cargos públicos deciden representar directamente los intereses de los individuos o grupos más poderosos a cambio de la obtención de beneficios políticos o económicos particulares” (p.103). Este escenario permite afirmar que quienes se encuentran encargados de servicios y otras reparticiones estatales, lejos de suscitar el beneficio de todos los ciudadanos, privilegian sus intereses y rentas. Esta forma de operar pone en cuestionamiento la transparencia y eficiencia del sistema al caracterizarse por una toma de decisiones basadas en criterios desconocidos y no estandarizados, resultados sin evidencia y escaso debate público (Delamaza, 2011). En este sentido, Tiana (2008) destaca una tarea respecto a medidas precisas contra la Captura del Estado en educación: demanda social de información y rendición de cuentas.

La firme exigencia social de información sobre la educación acostumbra a estar ligada a la rendición de cuentas, pues la creencia base es que el sistema educativo en su totalidad debe dar respuesta a los requerimientos que ciudadanos (familias, estudiantes, organizaciones, etc.) y sociedades le exponen. La noción ampliamente divulgada de la ejecución educativa como una caja negra, donde se desconoce qué ocurre en su quehacer íntimo, según Tiana (2009), aumenta la demanda por una transparencia mayor acorde con los fundamentos de una gestión democrática. Conocer el nivel de logro de las metas propuestas por un sistema educativo es considerado un aspecto nuclear que permite





adoptar decisiones más acordes a la realidad y establecer estrategias más concretas en cuanto a recursos (Tiana, 2008). Así, “la evaluación del sistema educativo tiene como finalidad conocer el funcionamiento de todos o algunos aspectos de la realidad educativa para informar a la sociedad y adoptar las decisiones posteriores que se consideren oportunas” (Marchesi, 2006, p. 45).

Tiana (2008) señala que otro motivo involucrado en el deseo por conocer el estado del sistema educativo es de orden económico. Tres elementos han incitado la acción de chequear la calidad de la enseñanza por parte de las diversas administraciones. Un primer elemento alude a la relación educación – desarrollo. La formación de los ciudadanos por medio de los procesos educativos conforma un factor esencial para el progreso de las naciones. Un segundo aspecto, considerando el panorama mundial de globalización, lo constituye la competencia entre los países, los cuales a través de la educación arriesgan avances sociales, culturales, tecnológicos, científicos, políticos que puede hacerles perder terreno respecto a otros en cuanto a productividad económica (Romero, 2002). En tercer lugar, se encuentra la crisis económica que de forma estable o temporal afecta a diversos países y, por ende, al ámbito escolar. Por una parte, de modo directo se enfrentan reducciones presupuestarias; por otra, de manera indirecta, priorizaciones en la concesión de recursos.

La tendencia económica, según Tiana (2008), exhibe condiciones usuales entre las diversas naciones. Por ejemplo, existen inconvenientes fiscales, financieros y presupuestarios que se deben enfrentar con el fin de conservar y acentuar la propuesta de servicios públicos establecidos. Así, los gobiernos se ven forzados a reformular máximas fraguadas en décadas pasadas y a discutir respecto al límite del Estado. En este contexto, los recursos destinados a educación representan una fracción sustancial de los presupuestos estatales que no se estiman del todo sostenibles de acuerdo con el ritmo de crecimiento mundial. Existiendo claridad sobre la caducidad de los capitales y del impacto de su distribución, es razonable que se acreciente la demanda por información sobre cómo se manipulan y qué resultados originan. De esta exigencia proceden variados modelos de rendición de cuentas (Parcerisa y Verger, 2016), cuyos responsables pueden





ser los poderes públicos, los profesionales o los consumidores, según respectivamente se establezca su regulación por parte del Estado, la sociedad civil o el mercado (Kogan, 1986, cit. en Tiana, 2008).

Conclusiones

Durante los últimos diez años, en Latinoamérica y específicamente en Chile, han estallado una serie de expresiones colectivas que manifiestan la existencia de un generalizado cuestionamiento y descontento ciudadano hacia las diversas instituciones gubernamentales. La desconfianza hacia el parlamento, poder judicial, partidos y coaliciones políticas, entre otros, se gesta respecto de una crisis de legitimidad ante la ciudadanía. Esta tendencia se basa en la ineficacia técnica y política que estas reparticiones demuestran ante la finalidad de conseguir mayor equidad, igualdad y progreso social (González, Ramírez y Chávez, 2020).

En el caso de Chile, si bien cifras aportadas por la CASEN o Encuesta de Caracterización Socioeconómica (PNDU-Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2022), refieren que la pobreza registra las cifras más bajas en la historia (6.5% de la población presenta esta condición por ingresos), los índices de desigualdad siguen afectando el desarrollo y proyección económica y social del país. Áreas como educación se ven afectadas directamente en la reducción de oportunidades, por ejemplo, en el acceso a la educación superior y los resultados de las pruebas por dependencia de establecimiento. “La diferencia de desempeño entre los alumnos de colegios públicos y particulares es igual a la de 2024 en las pruebas obligatorias: una brecha “grande” (mayor o igual a 0,8 desviaciones estándar) entre particulares pagados y subvencionados, y también entre los pagados y los públicos” puntualiza Purcell (2025, párr.06).

Ante el panorama descrito, Chile debe enfrentar este complejo desafío sometiéndose a un proceso de reforma en su gobernanza que le permita la profundización de la democracia y el logro de un progreso social inclusivo. Algunas orientaciones son, en primer lugar,





solucionar los problemas de agencia. Este es un aspecto clave, pues contribuye a la recuperación de la legitimidad social del Estado, y a la vez, permite un mayor acceso ciudadano a la información y a la participación en los procesos de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. En este sentido, el aumento de cobertura y calidad de la prestación de servicios básicos como una educación equitativa deben fundamentarse en el principio de autonomía; en un actuar público centrado en procedimientos focalizados en resultados y en mecanismos de control ciudadano que impacten la administración. En segundo lugar, el Estado debe hacer frente a las demandas que la sociedad plantea en cuanto a institucionalidad política se refiere. Así, es importante minimizar y eliminar los posibles procesos de Captura del Estado. Este fenómeno ha dejado de ser solo un síntoma, para convertirse en una causa de la mala gestión de los diversos gobiernos democráticos Latinoamericanos. Desde este punto, la economía queda enganchada en un círculo vicioso en el cual las reformas, por ejemplo, de las políticas e instituciones educativas necesarias para mejorar la administración, se ven entorpecidas por una colusión entre empresas - funcionarios públicos - líderes políticos que recolectan enormes ganancias privadas si se mantiene una gestión deficiente.

Referencias bibliográficas

- Abrile de Vollmer, M. I. (1994). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. *Revista Iberoamericana De Educación*, 5, 11-43. <https://doi.org/10.35362/rie501217>
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza, el Nuevo Proceso de Gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. http://red.sevilladolid.mx/pdf/20150713120009871783Aguilar%20Luis_Gobernar%20el%20nuevo%20proceso%20de%20gobernar.pdf
- Ariza Dau, M.A., y Ramos Ruiz, J. L. (2022). Gobernanza educativa en América Latina ¿Autonomía con equidad? *Perfiles educativos*, 44(178), 10-31. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60596>
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>





Blanco, R., y Cusato, S. (2017). *Desigualdades educativas en América Latina: Todos somos responsables.*

Burgess, S. (2016). *Human Capital and Education: The State of the Art in the Economics of Education.* IZA Discussion Paper No. 9885.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2769193>

Calvo P., B. (2003). La descentralización de los sistemas educativos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(18), 283-290.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14001802>

De la Orden H. A., y Jornet M. J. M. (2012). La utilidad de las evaluaciones de sistemas educativos: el valor de la consideración del contexto. *Bordón. Revista De Pedagogía*, 64(2), 69-88.

<https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/21988>

Delamaza, G. (2011). Espacio público y participación ciudadana en la gestión pública en Chile: límites y posibilidades. *Polis* 10(30), 45-75.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682011000300003>

Delhumeau, A. (Ed.). (1970). México: Realidad política de sus partidos. Instituto Mexicano de Estudios Políticos. México.

Del Castillo-Alemán, G. y Azuma, A. (2011). *Gobernanza Local y Educación: La supervisión escolar.* FLACSO México.
https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Del-Castillo/publication/319321719_Gobernanza_Local_y_educacion_El_caso_de_la_supervision_escolar/links/59a4782c0f7e9b4f7df379f6/Gobernanza-Local-y-educacion-El-caso-de-la-supervision-escolar.pdf

Durand, F. (2019). *La captura corporativa del Estado en América Latina.* trAndeS Working Paper Series 8, Lateinamerika-Institut, Freie Universität Berlin.

Espinosa, I., Banderas, M., y López, M. (2018). Gobernanza y políticas públicas. En M.V. Nava (Coord.), *Gobernanza y políticas públicas. Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria.* DGENAM.
https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/ediciones/otras/libros/Q3HmY15j eo-2_DGENAM.pdf

Fajardo, E. (2018). Equidad y Calidad educativa en América Latina: responsabilidades, logros, desafíos e inclusión. *REVISTA CEDOTIC*, 3(1), 6-31.
<https://web.archive.org/web/20200319194013/http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/CEDOTIC/article/download/1953/2285>





Glückler, J., Rehner, J., y Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de geografía Norte Grande*, (74), 5-20.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300005>

González, J., Ramírez, R., y Chávez, D. (2020). Movimientos sociales. Una reflexión teórica sobre las irrupciones sociales hasta 2019 en México y en Chile. Balajú. *Revista de Cultura y Comunicación de la Universidad Veracruzana*, 13, 54-88.

<https://doi.org/10.25009/blj.voi13.2631>

Griner, S., y Zovatto, D. (2004). De las normas a las buenas prácticas. Una Lectura regional comparada del financiamiento de los partidos políticos y las campañas electorales en América Latina. En S. Griner y D. Zovatto (eds.), *De las normas a las buenas prácticas. El desafío del financiamiento político en América Latina*. OEA.

https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/normas/IDEA_COMPLETO.pdf

Hellman, J., y Kaufmann, D. (2001). La captura del Estado en las economías en transición. *Finanzas y Desarrollo*, 38(3), 31-35.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2001/09/pdf/hellman.pdf>

Hernández, J., Fuentes, M. y Ríos, M. (2019). Introducción. En J. Hernández, M. Fuentes y M. Ríos (eds.), *¿En qué va la gestión participativa local? Análisis e implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública local chilena*. (Primera edición, pp. 09-12). Universidad Autónoma de Chile - RIL Editores.

<https://ediciones.uautonoma.cl/index.php/UA/catalog/view/62/125/147>

Kliksberg, B. (2000). Diez falacias sobre los problemas sociales de América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 5(12), 305-335.

<https://doi.org/10.37960/revista.v5i12.9007>

Ley N°21.634. (2023). MODERNIZA LA LEY N°19.886 Y OTRAS LEYES, PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL GASTO PÚBLICO, AUMENTAR LOS ESTÁNDARES DE PROBIDAD Y TRANSPARENCIA E INTRODUCIR PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR EN LAS COMPRAS DEL ESTADO. 28-NOV-2023. <https://bcn.cl/3gxwa>

Ley N°21.592. (2023). ESTABLECE UN ESTATUTO DE PROTECCIÓN EN FAVOR DEL DENUNCIANTE. 10-AGO-2023. <https://bcn.cl/3eosa>

Ley N°19.886. (2023). LEY DE BASES SOBRE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SUMINISTRO Y PRESTACION DE SERVICIOS. 11-JUL-2003. <https://bcn.cl/2eqxs>





- Ley N°20.006. (2005). ESTABLECE CONCURSABILIDAD DE LOS CARGOS DE DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES MUNICIPALES (MINISTERIO DE EDUCACIÓN). 03-MAR-2005. <https://bcn.cl/2nujf>
- Marchesi, A. (2006). Cambio educativo y evaluación de las escuelas. *Transatlántica de Educación*, (1), 43-53.
<https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/5d3999df2999520684456ba5?lang=en>
- Maya, J. C., Alanís, H. C., Ferrusca, F. R., y Sánchez, P. J. (2019). Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, 16(31), 175–210.
<https://doi.org/10.5354/0717-8980.2018.53699>
- Mayorga, F., y Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y Gobernanza en América latina. Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. *No publicado*.
<http://www2.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilida.pdf>
- Namo de Mello, G. (diciembre, 1991). Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones. *Boletín N°26, Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe*. UNESCO-OREAL.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262460_spa/PDF/091125spa.pdf.multi.nameddest=262460
- Nava, M.V (2018). Formas de racionalidad de la gobernanza: Aproximaciones para los procesos de liderazgo en la gestión escolar. En M.V. Nava (Coord.), *Gestión Escolar, Liderazgo y Gobernanza. Construcciones, Deconstrucciones y Retos en Instituciones de Educación Obligatoria*. DGENAM.
https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/ediciones/otras/libros/Q3HmY15jeo-2_DGENAM.pdf
- OECD. (2018). *Contra la captura de políticas públicas: Integridad en la toma de decisiones públicas*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264306769-es>
- OECD. (2006). *Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice Guidance for Development Co-operation*. DAC Guidelines and Reference Series, OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/environment/environmentdevelopment/37353858.pdf>
- Online Dictionary Etymology (2017). *Agencia*.
http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=agency
- ONU. (1989). *Asamblea General, Convención sobre los Derechos del Niño*. ONU.
<https://www.refworld.org/es/leg/trat/agonu/1989/es/>





ONU - PNUD. (2010). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad*. Editorama S.A.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/RH-DR-2010-RBLAC.pdf>

Parcerisa, L., y Verger, A. (2016). Rendición de cuentas y política educativa: Una revisión de la evidencia internacional y futuros retos para la investigación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 15-51.

<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/18547>

Parra, G. R., y Chávez, S. G. (2016). La gobernabilidad y gobernanza de los sistemas educativos y su relación con la implementación de las políticas educativas. En Universidad Autónoma de Nayarit. L. Talina (Eds.), *Gobernabilidad y política universitarias* (pp. 64-70). Proceedings-©ECORFAN-México.

https://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_VIII/TOMO%208_8.pdf

Peñafiel, R. (2015). La criminalisation de la participation citoyenne par des «démocraties participatives». *Revue québécoise de droit international / Quebec Journal of International Law / Revista quebequense de derecho internacional*, 247-271.

<https://doi.org/10.7202/1067949ar>

PNDU. (2014). *Governance for Sustainable Development Integrating Governance in the Post-2015 Development Framework*.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Discussion-Paper--Governance-for-Sustainable-Development.pdf>

PNDU- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2022). *Informe de Resultados Medición de la Pobreza Multidimensional en Chile, Encuesta CASEN 2022*.

<https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Informe%20IPM%20-%20PNUD%20-%20CASEN%202022.pdf>

Purcell, F. (07 de enero de 2025). PAES mantiene diferencia entre colegios públicos y privados, y expertos cuestionan que se llega “15 a 20 años tarde”. *El Mercurio, Chile*.

https://www.uc.cl/site/assets/files/22981/paes_mantiene_diferencia_entre_colegios_publicos_y_privados_y_expertos_cuestionan_que_se_llega_15_a_20_anos_tarde.pdf

Rincon Soto, I. B. (2011). Legitimidad y gobernabilidad en la administración pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 153.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/>

Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Ediciones Unariño.

<https://www.corteidh.or.cr/tablas/r25216.pdf>





Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities*. Elsevier Science.

Stiglitz, J. (2002). *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Taurus.
https://books.google.cl/books?id=dEoT93dpejgC&pg=PT2&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=1#v=snippet&q=d%C3%A9cada&f=false

Sol Arriaza, R. (2012). El desafío de la participación ciudadana en el estado democrático de derecho. Avances y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, en espacios institucionales de los estados centroamericanos. FLACSO.
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/31001.pdf>

Solesin, L. (2020). *LA GOBERNANZA MUNDIAL DE LA EDUCACIÓN 2030: Los desafíos que plantea un panorama en evolución*. UNESCO.
<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/publicaciones/la-gobernanza-mundial-de-la-educacion-2030>

Tedesco, J. C. (2007). Gobierno y dirección de los sistemas educativos en América Latina. *Revista Pensamiento Educativo*, 40(1), 87-102.
<https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/25493>

Tiana F., A. (2008). Evaluación y Cambio de los Sistemas Educativos: la Interacción que hace falta. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(59), 275-296.
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000200007>

Tiana F., A. (2009). Evaluación y cambio educativo: los debates actuales sobre las ventajas y los riesgos de la evaluación. En E. Martín, y F. Martínez Rizo (Coords.), *Avances y desafíos en la evaluación educativa* (pp. 17-26). OEI; Fundación Santillana. <https://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/EVAL.pdf>

Torrico-Irahola, R. A. (2024). Liderazgo y gobernanza para las transformaciones de las organizaciones educativas. *Revista Eduscientia. Divulgación De La Ciencia Educativa*, 7(14), 124-141.
<https://eduscientia.com/index.php/journal/article/view/494>

Turrueles López, M., Reyes Izaguirre, J. L., y Cano Merino, Y. (2024). Consideraciones teóricas sobre el concepto gobernanza educacional en el ámbito educativo cubano. *Didáctica Y Educación*, 15(6), 19-36.
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1864>

UNICEF. (2014). *La Voz del Movimiento Estudiantil 2011. Educación Pública, Gratuita y de Calidad*. UNICEF.
https://www.unicef.org/chile/media/1446/file/la_voz_del_movimiento_estudiantil_2011.pdf

Zurbriggen, C. (2011). La utilidad del análisis de redes de políticas públicas. *Argumentos (México, D.F.)*, 24(66), 181-209.





http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200008&lng=es&tlng=es

Zurbriggen, C., y González Lago, M. (2020). INNOVACIÓN Y CO-CREACIÓN: NUEVOS DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. *Revista De Gestión Pública*, 3(2), 329–361. <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>

