

céfiro

ZÉPHYROS

**REVISTA DE
ECONOMÍA Y GESTIÓN**

AÑO 3 NÚMERO 2
PRIMAVERA 2016

El rol profesional en las organizaciones sin fines de lucro. El caso de la educación

Por Roberto Dvoskin¹

I. Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas organizaciones del tercer sector, nacen históricamente como complemento o sustitución de las actividades que el estado debiera realizar, a partir de funciones difusas que el Estado no quería o pudiera comprometerse de llevar a cabo pero que por razones, ya sea económicas, sociales u emocionales, la sociedad reclama.

Un ejemplo histórica, no por ello el primero fue la constitución de la Iglesia Católica, claramente una entidad sin fines de lucro, cuyos miembros estaban compuestos por aquellos que podrían definirse como profesionales (es decir vivían de los recursos que les proveía la Iglesia) desde los sacerdotes hasta el Papa mismo y por voluntarios, aquellas personas de la sociedad que colaboraban, ya sea con recursos materiales o con trabajos específicos, pero que no recibían pago por su trabajo (denominados “laicos”).

En su devenir histórico la Iglesia se convirtió en un Estado y hoy lo es a través del Vaticano, pero también es realimentada con gran cantidad de personas que colaboran activamente con la institución no perteneciendo formalmente a la misma. Obviamente esta situación de una sociedad civil (o religiosa) convertida en estado es atípica.

Normalmente las ONG aparecen para suplir funciones que el Estado debiera hacer. El verbo de “debiera” es fundamental dentro de un marco Ideológico. En este ensayo no discutimos el rol del estado, sino una realidad donde el estado deja de cumplir con sus obligaciones (incluso Constitucionales) para ser reemplazado por instituciones privadas aunque enmarcadas legalmente como Instituciones no rentables o Sin Fines de Lucro. La terminología Organización No Gubernamental (ONG) es muy clara al respecto.

Un ejemplo de ello es la educación.

Hacia fines del siglo XIX, en nuestro país una vez establecida la Constitución del 1854 y la obligatoriedad de la educación, a partir de la Ley 1420 de Domingo F. Sarmiento, primero a nivel primario y en la actualidad desde los 3 ó 4 años, según la Provincia que se trate, hasta la finalización del secundario, se hizo evidente que el estado Nacional y luego los Estado Provinciales o Municipales (cuando se federalizó la provisión de la educación en el año 1994) no tenían capacidad ni económica ni de gestión para hacerse cargo de dicho mandato (la obligatoriedad y gratuidad de la escolaridad).

1. Docente UNM y UDESA. Licenciado en Economía y Master en Economía. Correo electrónico: dvoskin@tarbut.edu.ar

Es importante destacar que esta decisión constitucional parte de una base fundacional de la Argentina: la creación de una identidad nacional. Con el mismo criterio se desarrolló el concepto del Servicio Militar Obligatorio bajo el concepto que todos los argentinos son iguales (inclusive se visten iguales- uniforme caqui y delantal blanco) ante sus derechos y obligaciones: educarse y defender a la patria.

Dentro de ese marco, debe destacarse que la educación de gestión privada no nace como una decisión estatal para resolver una situación imperante (la falta de capacidad del estado de llevar adelante el mandato constitucional de la educación obligatoria y gratuita para todos). Nace, en cambio por la necesidad de la iglesia de educar según sus principios, a la sociedad, aprovechando especialmente aquellos espacios que el Estado dejaba vacíos, como los territorios de frontera y de los grupos sociales que requerían formación religiosa (a diferencia de los anteriores, estos últimos podrían pertenecer a sectores acomodados de la sociedad, no como los mencionados en primer lugar que eran, en general sectores carenciados)

Pero básicamente nacen especialmente en áreas geográficas donde la participación del estado era casi nula, como la zonas de fronteras. Estas escuelas, en su mayoría de origen salesiano, son quienes proveían educación a los jóvenes de dichas áreas. Nacen como organizaciones sin fines de lucro, y su financiamiento tenía tres fuentes: algún pequeño aporte de las familias cuyos hijos concurrían a dichas escuelas, la propia iglesia Católica y subsidios del Estado Nacional.

Aquí se observa una primera relación positiva (en términos de beneficio mutuo) entre Estado y ONG, al primero le era más económico financiar parte del gasto de las escuelas (fundamentalmente el gasto salarial, o al menos parte de él) y otra parte era financiada por los padres y por la propia institución. Nace el concepto de subsidio, término que también debe discutirse; básicamente porque aunque es cierto que la escuela recibía recursos, también lo es que el Estado lo recibía de la iglesia y padres que se hacían cargo de costos que eran de obligatoriedad del Estado. Por otra parte la iglesia se beneficiaba con recursos estatales para poder llevar adelante su tarea educadora religiosa y evangelizadora.

Obviamente que hay un interés por parte de la ONG (en este caso de la iglesia) para llevar adelante su cometido. Se da aquí el primer proceso de segmentación de mercado en donde aparecen dos tipos de procesos educativos con matices importantes. el laico llevado adelante por el Estado y el religioso llevado adelante por las escuelas denominadas “de gestión privada”.

Los procesos migratorios de fines del siglo xix y principio de siglo xx intensificaron el problema, bajo dos ejes. El primero por el ingreso de un número muy alto de inmigrantes que a los fines de conformar el “ser nacional” debían integrarse a la sociedad y para ello era fundamental alfabetizarse en castellano (la principal inmigración ha sido la italiana, pero también la hubo judía/ polaca y árabe especialmente, estos dos últimas en áreas específicas del interior del país).

El segundo aspecto fue que un importante número de inmigrantes se incorporó en zonas urbanas que no disponían de la capacidad escolar suficiente, tanto en términos económicos, edificios y fundamentalmente de recursos humanos capacitados para educar a personas de habla no española ni el estado podía proveer los recursos para su educación.

Pero el proceso de alfabetización y educación debía darse alguna manera posible, sustentable y que además complaciera tanto a la formación del “ser nacional” como a las necesidades de los nuevos habitantes de nuestra sociedad.

II. Los efectos comunitarios y los procesos institucionales de la segmentación

La incapacidad económica y de gestión por parte del estado Nacional de llevar adelante el mandato constitucional de educar a todos y la necesidad de los nuevos inmigrantes de educarse pero sin perder sus raíces históricas, determinó la aparición de un número cada vez más importante de escuelas vinculadas a sus comunidades de origen.

Este proceso que ya se había iniciado en la primera mitad del siglo xix se acentuó en la primera mitad del siglo xx, cuando se incrementó el proceso migratorio y se consolidó en la segunda mitad del siglo pasado por razones que se vincularon dos situaciones distintas. La primera hasta mediados de los '60 la aparición de escuelas claramente privadas, es decir de dueños, que funcionaban (y lo hacen ahora) con una mirada más de "negocio comercial" aunque cumpliendo con pautas de la enseñanza oficial. Y a partir de 1970 acentuado en los años de las dictaduras (1966-1973 y 1976-1983) y acentuada en la década de los '90 por la caída de la calidad de la educación pública habiendo propiciado los gobiernos neoliberales la educación privada como forma educativa. La diferencia está que en la primera de las dos etapas los colegios podrían definirse como de menor calidad académica, mientras que en la segunda etapa la calidad académica comenzó a ser un elemento diferencial.

Como característica fundacional, los colegios comunitarios nacidos a partir de las inmigraciones de la primera mitad del siglo xx tuvieron una clara preponderancia en su gobiernos de los grupos voluntarios, inclusive tomando estas responsabilidades profesionales. Es decir el peso de las decisiones educativas recaía fundamentalmente en los voluntarios, inclusive, cuando era posible haciendo cargo de tareas de dirección y coordinación de las escuelas.

Este proceso inicial tenía el sentido, ante la falta de educadores comunitarios, dejar en manos de los voluntarios el rol de la enseñanza y de la continuidad identitaria del grupo social al cual la escuela estaba dirigido. Aunque implicó un proceso de segmentación, que podríamos definirla como "institucional", ésta se complementaba con la enseñanza oficial obligatoria y muy poco flexible, la cual se seguía pensando como "igual para toda la sociedad"

El voluntario no se consideraba así mismo como un educador tradicional en términos de los requerimientos que el currículo el Estado pretendía para los educandos, sino un educador de la historia identitaria. En ello se fue logrado un éxito importante. Un ejemplo de ello son los colegios ingleses comunitarios (es decir aquéllos que nacen de la propia comunidad inmigrante angloparlante, en el siglo xix provenientes de comercio, y hacia fines del siglo xix y el siglo xx del desarrollo de los ferrocarriles) que dictaban oficial por la mañana, y en el contra turno se dictaban los conocimientos de la cultura y del idioma inglés. inclusive aquí encontramos el origen de las instituciones de doble turno.

III. Diferenciación y segmentación

En términos de estrategia de Negocios, entendiendo la palabra "negocio" como negación del ocio, es decir cualquier actividad humana que implica la existencia de un otro y un intercambio con ese otro, la sociedades a medida que avanzan tecnológicamente requieren de satisfactores distintos (no homogéneos) para sus miembros. De alguna manera el marketing como disciplina nace de este principio. La frase que hizo famosa Henry Ford ("un auto para cada americano mientras sea Ford y Negro") es válida hasta tanto otra organización (Chrysler) desarrolló un auto color blanco. De allí algunos compradores elegían el color negro de Ford, y otros el blanco de Chrysler. No es que antes a los potenciales compradores de autos no les gustarán los autos blancos, es que éstos no existían.

Una institución educativa, y concretamente las desarrolladas como organizaciones sin fines de lucro (las instituciones de dueño, tiene una lógica distinta), no puede definirse de igual manera que una organización privada con fines de lucro.

Pero si hay una lógica común. Los requerimientos de la sociedad en términos educativos han sido modificados desde la ley 1420. E inclusive los objetivos del estado tampoco son los mismos. La construcción del "ser nacional" se concreta con la aparición del Peronismo como organización política que incluía un espectro muy importante de la población en el cual subyacían grupos sociales y migratorios de todo tipo. En otras palabras el Peronismo implica la consolidación del ser nacional.

Cambios en la sociedad, cambios en la educación y en los procesos educativos (como veremos en el ítem siguiente) requiere una escuela diferente. O para decirlo de mejor modo diferentes escuelas.

Ya no alcanza con una escuela, que pretendiendo a una comunidad determinada divida sus clases en un programa oficial y otros vinculado a su origen comunitario. La sociedad requiere distintas formas de acceder a la educación y las instituciones educativas deben dar una respuesta a dicho desafío.

El estado también reacciona buscando la federalización de la educación. La reforma de los '90 más allá de las críticas y elogios, la delegación de la gestión educativa a las provincias tuvo como objetivo (entre otros) acercar los procesos educativos a la población a ser educada, concibiendo que un gobernador está más cerca de la problemática de su provincia que el estado Nacional. Es de alguna manera un proceso de diferenciar la educación en función de las diferencias de los educandos. El ejemplo más claro es la educación a las poblaciones denominadas "pueblos originarios"

Lo mismo ocurre en la educación de gestión privada en manos de organizaciones sin fines de lucro o de comunidades. Tampoco los comunidades son grupos homogéneos entre sí. Existen distintos requerimientos: colegios con formación humanistas, colegios con formación técnica, necesidad de idiomas, como aspecto identitario, pero también como instrumento de comunicación con el mundo, inclusive formas de enseñanza y aprendizaje y necesidades de la población que aunque no directamente relacionadas a la educación la determinan, por ejemplo la alimentación de los alumnos.

El desarrollo de nuevos procesos educativos requiere una mayor y diferente profesionalización. Definir una educación diferenciada para diferentes grupos sociales, va más allá de un conocimiento temático, implica una tarea de gestión, la cual no puede ser realizada por educadores exclusivamente (obviamente imposible hacerlo sin ellos) ni como ocurría en este tipo de organizaciones con una presencia muy fuerte en las decisiones por parte de los voluntarios.

Debe aclararse que cuando se habla de diferenciación, de ninguna manera supone una educación de mejor calidad para unos en comparación otros. Se piensa en una adecuación al educando según sus necesidades y requerimientos educativos. Para ello el estado debe, necesariamente, ser el garante de sostener el principio de la igualdad de oportunidades.

IV. Profesionalización y el rol del profesional de la educación

En este proceso no podemos dejar de referirnos a los cambios por los que atraviesa la sociedad posmoderna. Éstos han sido tratados en tantos lugares y de tan diferentes forma que, no hace falta ni mencionarlos, pero necesariamente obligan a repensar la educación.

Los procesos, e inclusive los términos que hoy en día usamos dentro del ámbito educativo se refieren a prácticas no del siglo pasado sino de la edad media. El “dictado” de una clase se refiere a la situación donde un profesor —denominado “lecture”— leía a su discípulos, a quienes les dictaba mientras ellos —los discípulos— (dado la inexistencia de la imprenta) debían tomar apuntes porque el libro era literalmente uno solo.

En ese marco las formas de aulas tienen el mismo criterio, donde uno “dicta” y el otro escucha, aprende y toma apuntes. Por lo que el repensar la educación (tecnologías mediadas) requiere nuevas formas de gobierno y de gestión de la misma.

El concepto desarrollador de la argentinidad e inclusive de casi todos los pueblos del mundo donde la enseñanza era una sola y para todos iguales, implicaba sistemas más concentrados de decisión, con instituciones más centralizadas y donde no se pensaban en las particularidades sino, fundamentalmente en las generalidades de la sociedad. Inclusive en los ámbitos de la educación comunitaria diferenciada de la educación oficial a la que nos venimos refiriendo hace referencia a la centralidad y por lo tanto a resultados, supuestamente homogéneos, en el cual todos los alumnos debieran saber, aproximadamente lo mismo. Por ello el principio que regía a la enseñanza era: Lo fundamental es que el docente enseñe.

Poco a poco, implicó cambios fundamentales (sin perder la centralidad) donde aparecían diferencias, al menos entre la educación para unos y para otros. No una mejor que otra sino simplemente distintas. Es cierto que algunas comunidades habían comenzado décadas antes con este proceso, pero hasta avanzados los 60, la educación pública era absolutamente preponderante, especialmente si nos referimos a nivel de escolaridad secundaria.

Para iniciar estos proyectos de educación “diferenciada” vinculada primero a distintas comunidades a y más tarde a distintos saberes y a distintas necesidades del grupo social a la cual estaba dirigida, fue clave, como se expresó anteriormente el rol de los voluntarios. Pero los cambios en los marcos sociales, los cambios tecnológicos y las necesidades de un mayor conocimiento específico, implicaron una necesidad imperiosa de generar un nuevo paso hacia adelante.

Y no alcanzaba que el maestro enseñe. Se hacía necesario que el alumno aprenda, porque al ser una enseñanza NO homogénea (no todos aprendían lo mismo), la centralidad en el alumno era requerida para que éste pudiera adquirir conocimientos (enseñanza).

El éxito de un agestión eficiente se basa en la habilidad de coordinar diferentes capacidades técnica /profesional (que en la formación básica pueden ser muy diferentes, como puede ser un hombre de letras y una mujer de las ciencias matemáticas, o un abogado y una bióloga) logren trabajar en una misma organización, tener objetivos comunes y generar comunidades de aprendizajes, para que los objetivos planteados se concreten.

¿Es posible llevar adelante este proceso solo con los voluntarios? ¿Es posible avanzar sin generar especializaciones? ¿Es posible avanzar sin que los recursos humanos con especializaciones distintas se coordinen? ¿Es posible avanzar sin planificar procesos de cambio que no contradigan la tradición de cada institución educativa?

Las organizaciones se han mantenido casi sin cambios durante casi dos mil años.

Si analizamos como operaban los ejércitos hace dos mil años, hace mil o hace sólo 150, no encontramos demasiadas diferencias. Un grupo de soldados, todos formados atacaban sin demasiada especialización a otro grupo de soldados que más o menos hacía lo mismo. Así son los relatos del ataque del ejército Romano a Metz hace 2000 años, del ejército inglés al Escocés hace 1000 años y de la guerra de secesión norteamericana (hace 150 años). Poco cambio en los procesos organizacionales en ese lapso.

La educación no era muy diferente. El concepto de profesor y discípulo, más allá si caminaban por los jardines en un paisaje ateniense o romano, o si aprendían en un aula con un profesor dictando clases.

La diferencia puede encontrarse en la socialización de los procesos educativos. Algo así como que desde hace miles de años TODOS los jóvenes van a la guerra. Hace sólo recién 100 años, TODOS los jóvenes pueden estudiar.

Pero la inclusión de TODOS implicó que esos TODO no eran iguales. Y que cada uno de esos TODOS podía requerir (y en la práctica así fue) contenidos educativos distintos y específicos.

La tecnología y la comunicación ayudaron a acelerar este proceso en el cual hoy estamos viviendo.

En ese marco las organizaciones educativas deben cambiar, deben convertirse en otro tipo de organización para que el alumno no solo aprenda, sino que debemos (como docentes) a capacitarlos para que piense, razone y cuestione.

En ese marco las cuatro preguntas formuladas anteriormente tienen una respuesta común: NO. El cambio requiere de organizaciones adecuadas, de gobiernos de dichas organizaciones repensados para estos procesos y de profesionales especializados y coordinados en pos del objetivo común: que el alumno piense, razone, cuestione.

Nos referimos concretamente a aquellas organizaciones educativas de características comunitarias (con todo lo que la palabra comunitaria implique), que por lo general funcionan como Organizaciones sin fines de lucro.

Si nos concentramos en el ámbito de las organizaciones educativas de gestión privada pero “sin dueño” podemos redefinir el rol de cada uno de los actores

En primer lugar los voluntarios, cuya tarea sigue siendo fundamental pero deben repensar en su nuevo rol, y por ende sus actividades dentro de la organizaciones educativas.

En la teoría, si uno analiza los estatutos de dichas organizaciones, en los mismos se plantaba la existencia de un rol profesional y un rol del voluntario. Pero en la práctica lo que ocurría es que el propio voluntario asumía el rol profesional, y en este doble rol, muchas veces, y en muchas situaciones no tenía claro que “sombrero” tenía puesto (si el de voluntario o el de profesional).

Quince o veinte años atrás este tema pasaba relativamente desapercibido para los alumnos, aunque pasaba a tener un efecto negativo con el personal docente. ideas como “este Colegio es una familia” o el objetivo es que “mi hijo sea feliz” condicionaban el proceso educativo.

Este proceso no era negativo en sí mismo. Pero se enmarcaba en el concepto educativo que “*el profesor enseña*, y más adelante que *el alumno aprenda*”

Más aún, el voluntario dentro del marco educativo era posiblemente padre o madre de un alumno lo que distorsionaba aun más su rol. No podía, muchas veces analizar las problemáticas cotidianas de la escuela sin ponerse (involuntariamente) el “lente de su hijo” como educando.

Paralelamente al profesional le costaba entender a la institución educativa como una organización, sino más bien como un marco (donde él enseñaba) de relaciones personales, sin claridad de dónde y quién debería tomar decisiones. Para entenderlo más claramente: era posible que por el enojo de un voluntario se despidiera a un docente sin el acuerdo de la dirección profesional de la escuela.

Se hace necesario, y este es el desafío actual , de redefinir los roles del voluntario, del docente y de los padres.

Esas mismas organizaciones deben comenzar a pensar en la contratación de especialistas, capaces de comprender y desarrollar, por un lado nuevas formas de aprendizaje y de enseñanza, de manera de convertir

a la institución educativa de un lugar de enseñanza a otro de pensamiento, de dialogo, de construcción y de reflexión del conocimiento, desde el propio alumno hasta los docentes; y por el otro, aprehender los nuevos sistemas de gestión que permitan la sustentabilidad de la propuesta educativa.

Esto tiene aparejado un si numero de cambios internos y de mirada sobre lo que los administradores llamarían el mercado y que los politólogos definirían como la sociedad, o más precisamente sobre el sector social al cual queremos dirigir nuestra propuesta.

La educación se basó históricamente en un proceso de trasferencia de conocimiento con una mirada hacia el pasado para lograr la homogenización y la integración de la sociedad y con poco lugar para el presente. Superada esta etapa, la propia educación se especializa y se orienta a aprovechar y desarrollar la capacidad de cada alumno pensándolo como único e irrepitible y debiéndolo tratar como tal. Esto lleva necesariamente a trabajar sobre cuatro ejes:

Al primero podemos definirlo como la “especialización del conocimiento”. Si pensamos en la cantidad de carreras que hace treinta años podía elegir un alumno Universitario y la comparamos con la oferta actual, nos encontramos nos sólo con una enorme diferencia cuantitativa sino fundamentalmente una diferencia cualitativa. En algún otro momento podemos discutir en qué momento debería pensarse el tema de las especializaciones y si es correcto que un alumno de 15 o 16 años debe elegir especializarse a esa edad. Pero lo importante es que la diversidad de asignaturas hace necesario que los docente se especialicen en temáticas tan diferentes como analizar la problemática de la historia desde una perspectiva comunitaria determinada, que no es lo mismo que “enseñar” historia de esa comunidad, y a la vez que dicha materia sea dictada por un profesor que maneje perfectamente el inglés. Esta asignatura (historia universal desde una mirada comunitaria específica dictada en inglés) es válida en un colegio de la comunidad que pero no en el de otra comunidad, donde las necesidades son distintas.

Como se ve el grado de especialización se incrementa día a día y para ello los futuros docentes deberán orientarse a temáticas específicas para que sus saberes pueden ser útiles a los estudiantes.

Pero este requerimiento necesita de un marco integrador que podríamos definir como “coordinación del conocimiento”. En el mundo actual y en la medida que las especializaciones se agudicen se hará necesario que un grupo de docentes se hagan cargo de la coordinación de las asignaturas. Algo así, si pensamos en la medicina en un médico clínico: aquél que sabe de todo y puede derivar. En el caso de la enseñanza será aquél docente capaz de articular los saberes específicos para que la escuela sea un lugar de integración del conocimiento.

Pero el desafío es aún mayor. Porque en la escuela de hoy, un aporte importante del conocimiento lo proveen los alumnos (recordemos que el alumno no solo aprende, sino que objeta, discute y aporta), cuyo conocimiento, a veces aprehendido desde fuera del ámbito escolar debe integrarse al conocimiento colectivo.

El tercer cambio que será necesario refiere a que el conocimiento deber pensarse no solo a partir del pasado y las tradiciones, sino de los cambios. De manera que el futuro sea parte de la enseñanza cotidiana. Es aquí donde el alumno, que representa el futuro de la sociedad, deberá ser considerado como un vector central en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ello implicará una nueva concepción edilicia, y no solo hablamos de edificios inteligentes y pensados como ecológicamente sustentables, sino en la propia disposición de las aulas, del lugar en el que “ocurre” el proceso de enseñanza y de alguna manera la escuela y la familia deberán integrarse mancomunadamente en un proceso de enseñanza continua “de 24 por 360”. Pensar en 180 días de clase o en 200 días de clase es, a mi entender, anacrónico e implica un criterio que no representa la nueva realidad educativa.

Por último, lo dicho anteriormente requiere una nueva “gestión del conocimiento” o, para decirlo más sencillamente, la forma en que se llevan adelante los procesos, se organizan y se planifican.

Es allí donde los Directores y Coordinadores no sólo deberán ser excelente pedagogos sino, con igual nivel de importancia, administradores de recursos, capaces de planificar, de priorizar proyectos en función de las necesidades de la sociedad y de los alumnos que la escuela tenga (lo que los economistas llamarían “el mercado”)

La profesionalización ya no es más alternativa de un colegio sino una necesidad imperiosa para la propia sustentación pedagógica y económica de la institución.

Estos cuatro requerimientos planteados en los párrafos anteriores a saber: especialización del conocimiento, coordinación del conocimiento, enseñanza hacia el futuro y nuevos criterios de gestión, no podrán darse sin un compromiso fuerte del mundo docente.

No hay cambio posible sin los actores claves de la educación: los docentes. Sin éstos no concuerda que los cambios necesarios no se dan solamente revalorizando (condición necesaria, pero no suficiente) el propio rol docente, sino también generando los apoyos a procesos de especialización y por ende de evaluación, no suponiendo estos como métodos de castigo sino de lo que implica: conocimiento de la realidad y capacidad de transformarla.

Recordemos que la educación es en esencia un concepto conservador, en el sentido de cuidar, mantener y respetar las tradiciones. A ello deberemos agregarle un marco de cambio. Se “hace camino al andar”, se hace camino cuando logramos el equilibrio entre tradición y cambio.

Bibliografía consultada

Beaumont, Stephen, “Ser Creíbles” - CENTED Ediciones. 2013

Bravo, Héctor F, “El Estado y la enseñanza privada”, Ed. Belgrano. 1984

Dvoskin, Roberto, “Marketing Estratégico”. Ed. Granica 2004

Lunenburg, Fred C. -& Ornstein Allan C. - Wadsworth. 2012

Mintzberg, Henry “Rebalancing Society” - BK Edition. 2015

Perazza, Roxana (coordinadora), “Mapas y recorridos de la educación de gestión privada en la Argentina”. Aique educación. 2011

Romero, Claudia, “La escuela media en la sociedad del conocimiento”. Noveduc. 2004

Solar, Manuel H. “Historia de la Educación Argentina”, Paidós . 1986