



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL**

Educadora de educadores

**Discursos y prácticas de la calidad educativa y de la gestión de la calidad en
las instituciones educativas contemporáneas.**

EDGAR ELIECER ARIZA PÉREZ

Universidad Pedagógica Nacional
Facultad de Educación – Maestría en Educación
Bogotá D.C., Colombia
2015

Discursos y prácticas de la calidad educativa y de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas.

EDGAR ELIECER ARIZA PÉREZ

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Educación

Director:
Óscar Pulido Cortés

Línea de Investigación:
Gestión educativa y subjetividades contemporáneas

Grupo de investigación
Filosofía, sociedad y educación

Universidad Pedagógica Nacional
Facultad de Educación – Maestría en Educación
Bogotá D.C., Colombia
2015

Para Jorge y Santi...

*Aunque nada pueda suplir el
tiempo de ausencia.*

Nota de aceptación:


El proyecto de grado titulado
***“Discursos y prácticas de la calidad educativa y de la gestión de la calidad
en las instituciones educativas contemporáneas”***

Firma del director de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Marzo de 2015.

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Educación de excelencia</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 5 de 216	
Información General		
Tipo de documento	Trabajo de Grado	
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central	
Título del documento	Discursos y prácticas de la calidad educativa y de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas	
Autor(es)	Ariza Pérez, Edgar Eliecer	
Director	Pulido Cortés, Oscar	
Publicación	Bogotá, 2015	
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional	
Palabras Claves	Gestión, calidad, neoliberalismo, gubernamentalidad, capital humano, evaluación, nuevas tecnologías, tecnología moral.	

Descripción
<p>Este proyecto de investigación titulado: “Discursos y prácticas de la calidad educativa y de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas”. Pretende indagar, analizar y concluir sobre los factores que han reconfigurado la gestión de la calidad educativa en el país y para este propósito se movilizaron los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las prácticas de la calidad educativa y del discurso de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas? ¿Cuáles son las prácticas derivadas de la implantación del discurso de la gestión en la cultura escolar? ¿Cuál es la influencia de las normas técnicas internacionales como la ISO en la gestión de la calidad educativa? ¿Cuáles son las estrategias que contribuyen en la difusión de la discursividad de la gestión? ¿Qué impacto ha tenido la promulgación de las políticas educativas internacionales en el discurso de la gestión de la calidad educativa en nuestro país? ¿Cuál es la distancia discursiva entre la calidad de la educación y la gestión de la calidad? ¿Cuál es el papel de los centros de excelencia o de clase mundial en la consolidación de esta discursividad?</p>

Fuentes
<ul style="list-style-type: none"> • BALL, Stephen (1997) La gestión como tecnología moral. En: <u>Foucault y la educación</u>. Morata. Madrid. Páginas 155 a 168. • BARDISA, Teresa. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las instituciones educativas escolares. <i>Revista Iberoamericana de Educación</i> (15), 1-31. • BECKER, Gary. (1983). El capital humano. Alianza editorial • BRASLAVSKY, Cecilia y COSSE, Gustavo (1996) Las Actuales Reformas Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones. PREAL. Santiago de Chile. 23 páginas. • CASTRO-GÓMEZ, S. (2010). Historia de la Gubernamentalidad. PUJ, USTA Colombia: Siglo del Hombre Editores. • COHEN, Daniel. (2007) Tres lecciones sobre la sociedad posindustrial. Katz. pp. 11-54 • DELEUZE, Gilles (1999). Posdata sobre las sociedades de control. En Deleuze Gilles.

Conversaciones.

- **DELORS, J. (1996).** La educación encierra un tesoro. Madrid, España: Santillana.
- **FOUCAULT, M. (1976).** *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión.* México: Siglo XXI Editores, S.A. de CV.
- **FOUCAULT, M. (1983).** *El discurso del poder.* México: Folio Ediciones .
- **FOUCAULT, M. (1999).** Estética, Ética y Hermenéutica. Barcelona. España.: Paidós.
- **FOUCAULT, M. (2000).** Defender la sociedad. Fondo de cultura económica.
- **FOUCAULT, M. (2002).** La Arqueología del saber. Argentina: Siglo XXI Editores.
- **FOUCAULT, M. (2006).** *Seguridad, territorio y población.* Buenos Aires - Argentina: Fondo de cultura económica.
- **FOUCAULT, M. (2007).** *Nacimiento de la Biopolítica: Curso en el College de France.* Buenos Aires-Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- **FOUCAULT, M.** La Gubernamentalidad.
- **FOUCAULT, M.** Nuevo Orden Interior y Control Social.
- **FOUCAULT, M., & DELEUZE, G.** Diálogo sobre el poder. (págs. 23-35).
- **GÓMEZ BUENDÍA, H. & Otros (1998)** Educación. La agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. PNUD TM editores. Bogotá. 366 páginas.
- **GRINBERG, S. M. (2008).** Educación y poder en el siglo XXI. Gubernamentalidad y pedagogía en la era del gerenciamiento. Buenos Aires-Argentina: Miño y Dávila Editores.
- **LAVAL, Christian. (2004).** La escuela no es una empresa. París.: Paidos.

Contenidos

La escritura de la investigación se presenta en tres capítulos y una parte final dedicada a las conclusiones.

El primer capítulo contiene la perspectiva metodológica que identifica los mecanismos de adopción de la caja de herramientas de Foucault, se establecen las categorías de análisis que han sido utilizadas en el abordaje del corpus documental y se formulan las preguntas que orientan la investigación describiendo la enunciación y uso de las series que se conjugan en el procedimiento metodológico.

El segundo capítulo está dedicado a la problematización de las motivaciones de las instituciones educativas contemporáneas, especialmente del sector privado, por certificar su gestión dentro de las normas técnicas que “organizan” y “mejoran” las prácticas escolares. En primera medida, se ubica el contexto que permite la emergencia de este discurso de la gestión en el tránsito establecido por Deleuze sobre los tipos de sociedades, se realiza un recorrido sobre los fundamentos del neoliberalismo y sus implicaciones en lo educativo, se problematizan los procesos de certificación y acreditación, se realiza la revisión de la influencia de las asociaciones de colegios privados y su impacto en la divulgación de estas discursividades y se cierra con la influencia de las normas técnicas en la organización y promulgación del discurso de la gestión de la calidad educativa.

En este capítulo se presentará el modelo de escuela contemporáneo que bajo la influencia del discurso de la gestión le ha caracterizado en cuanto a rasgos y requerimientos. Los centros educativos considerados “de calidad” o “de clase mundial”, son aquellos que han alcanzado su certificado en gestión de calidad y que por sus experiencias exitosas en investigación e innovación educativa se convierten en los referentes para las decisiones gubernamentales; ello les posiciona como los centros de excelencia. Atendiendo a que “calidad”, bajo la discursividad de la gestión es una comparación, las características de estos centros de clase mundial, nos permitirán examinar la prevalencia de las actuaciones gerenciales, de liderazgo y de “*coaching*” que se deben procurar en la gestión de toda institución educativa.

La investigación caracteriza las nuevas formas de configuración del modelo capitalista en el ámbito educativo. Gracias a las herramientas metodológicas se pueden hacer análisis de las estrategias e influencias de la promulgación del discurso de la gestión de la calidad en la configuración de los sujetos que desarrollan sus prácticas en los centros educativos contemporáneos. Los análisis permiten suponer que los modelos y procesos económicos están determinando el devenir de la escuela y con ello, la formación de los futuros ciudadanos, que se movilizan en escenarios de incertidumbre y desesperanza frente a las exigencias que se le han impuesto a la sociedad.

Metodología

La perspectiva metodológica utilizada se ha fundamentado en el uso de algunas herramientas teórico-conceptuales de las ciencias humanas y que tienen su fundamento en los desarrollos investigativos del filósofo francés Michel Foucault permitiendo asumir la teoría como caja de herramientas.

Se trata de construir no un sistema conceptual, ni de seguir unas series de pasos estipulados, sino de ubicar a través del análisis de diversos tipos de documentos los enunciados que dinamizan los discursos y que a la vez se convierten en fuerzas que crean las condiciones de posibilidad para la emergencia del discurso de la gestión y su implantación en las instituciones educativas contemporáneas, lo que deviene en la problematización de diversas realidades y posibilitan la constitución de sujetos, caracterizando sus prácticas en la dinámica escolar y en las formas de sociedad.

En este sentido la ontología histórica del presente se asume como enfoque de trabajo para lograr dar cuenta de las formas de configuración de la gestión educativa y sus efectos en instituciones, sujetos y prácticas contemporáneas de la pedagogía y en términos globales de la educación. Este documento se presenta en tres capítulos y el enfoque metodológico se emplea como caja de herramientas a través de la cual se hace lectura de realidades y se generan otras comprensiones en torno al objeto de estudio a partir del uso de tres categorías de análisis, como lo son: gubernamentalidad, racionalidad y tecnología.

Conclusiones

¿Cuáles son las prácticas de la calidad educativa y del discurso de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas?

Las **“Prácticas administrativistas”**: las escuelas contemporáneas se debaten entre la auditoría permanente, los agentes externos le exigen evidencias de los procesos adelantados y todos los actores del proceso escolar (o los prestadores del servicio en el lenguaje de la gestión) procuran el diligenciamiento y acopio de un sinnúmero de registros y documentos que den cuenta de todas sus acciones. Los entes gubernamentales proponen acercamientos y alianzas estratégicas con las instituciones como apoyo y corresponsabilidad en el establecimiento y puesta en marcha de sus programas y proyectos que se reducen a la vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos establecidos. La escuela es un producto del mercado económico, se debe proveer del mejor posicionamiento en los indicadores de su gestión, a través de los resultados que la sociedad le exige y por lo tanto, debe actuar en procura de que sus estudiantes revelen buenos desempeños en las pruebas estandarizadas, lo que se traduce en inversiones focalizadas para acceder y mantener buenos resultados, las contrataciones de empresas de asesoría o de fortalecimiento en las políticas ICFES, priorizan el gasto sobre las inversiones en salarios de los maestros, por ejemplificarlo de algún modo. También se da prioridad a la inversión en infraestructura que logre hacer de la institución un nicho de impacto para los nuevos clientes. Se invierte en programas y materiales que permitan lograr resultados en el manejo de un segundo idioma en el corto y mediano plazo, se dota a la sala de sistemas de los mejores equipos y se invierte en plataformas virtuales de comunicación y seguimiento de los procesos convivencial, académico y social de los estudiantes (incluso algunos colegios han instalado cámaras que permiten a las familias llevar un seguimiento de sus hijos en vivo). La escuela se inserta en el mercado como un conglomerado de alianzas estratégicas que podemos ubicar en dos tipos: El primero revela que, de ella y a ella, acuden múltiples organizaciones sociales que acompañan los desarrollos físicos, psicobiológicos y emocionales de toda su población, son para el mercado económico un público objeto, lo cual les exige desarrollar eventos que estas mismas alianzas subsidian. El segundo, le obliga a establecer redes académicas. La escuela se asocia con otras escuelas. Su fusión y difusión de discursos adquiere mayor fuerza. Las asociaciones de colegios impulsan iniciativas y exigencias, que en ocasiones se materializan en políticas gubernamentales, pero que de manera reiterada sirven para la difusión del discurso de la gestión de la calidad educativa, a este propósito aluden las incesantes convocatorias a seminarios, cursos y congresos.

Los **“Nuevos Roles del directivo docente”**: Los directores generales o gerentes de las instituciones educativas, deben tener una sólida formación en temas de gerencia, su toma de decisiones debe prevalecer los criterios de cumplimiento legal sobre las necesidades de sus proyectos, además debe administrar con precariedad y austeridad el gasto, lo que revela sus aptitudes hacia la eficacia y la efectividad. Ya no le sirve el control anatomopolítico colectivo e individualizante, así que debe desplegar sus tecnologías y racionalidades en la conducción de los sujetos. Actúa como el pastor de las almas,

porque su influencia debe ser sobre los deseos. Las familias deben formar parte activa de su gobierno, debe venderse a ellas a través de sus mejores cualidades, preservando su rol académico y gerencial; también debe posicionarse con todos sus equipos que le acompañan en la gestión, a través del “coaching”.

Debe legitimar sus decisiones, o las de los socios y/o propietarios, a través de prácticas como el gobierno escolar y los gestores de convivencia. Se debe validar el papel de las instituciones, que es la misma premisa que utiliza el gobierno en la defensa de la descentralización y aparente autonomía que la gestión nos ha instaurado dentro del modelo neoliberal que es nuestra forma de gobierno. Las prácticas docentes, se caracterizan en sus nuevos roles como gerentes de salón, los profesores de la escuela contemporánea administran el espacio, el tiempo, el conocimiento y los cuerpos que habitan en su aula de acuerdo con las políticas institucionales. Genera resistencias, que se traducen en sus bajos desempeños en las evaluaciones que les profieren las instituciones, pero que validan el permanente reclamo de la preeminencia de la labor formativa sobre el trabajo administrativo de la educación. La influencia de las normas técnicas internacionales como la ISO en la gestión de la calidad educativa, forman parte esencial de las características de la escuela contemporánea.

Con la implementación de sistemas de gestión de la calidad y su respectiva certificación bajo normas internacionales como la ISO 9001:2008 se ha naturalizado una premisa importante del discurso de la gestión: **“Gestionar la CALIDAD y MEJORARLA exige datos”**. El punto de partida consiste en que aquello que se desconoce no se puede medir, lo que no se mide, en consecuencia, es difícil de controlar y lo que no se controla no se puede mejorar. De allí deriva la importancia de los indicadores para la medición de la calidad, lo que es una influencia directa de las normas técnicas internacionales sobre nuestro sistema educativo. El análisis de los principios que rigen las normas de la familia ISO, son otro de los elementos fundamentales en la implantación de la gestión como el discurso predominante en las instituciones educativas contemporáneas. Se constituyen en una racionalidad política, en prácticas de gobierno, en ejercicios de gubernamentalidad que promueven, ubican y sustentan la gestión como estrategia discursiva.

En general, los centros educativos que quieran el reconocimiento de excelencia a través de las normas técnicas, han concentrado la atención en dimensiones que se consideran cruciales para el proceso de aprendizaje del estudiante y para ello han construido algunos de los siguientes indicadores: dominio de la segunda lengua, habilidades lógico-matemáticas y destrezas científicas; cantidad de horas que se dedican a la adquisición de competencias; cantidad de planes elaborados contra los ejecutados, número y porcentaje de personas que logran la promoción de sus asignaturas en cada corte de resultados, entre otros; y por supuesto, la gestión de todos esos indicadores en términos de metas, permitirán reconocer los fallos cometidos en años lectivos anteriores y permitirán anticipar mejoras para los venideros. ¿Cuál es la distancia discursiva entre la calidad de la educación y la gestión de la calidad? El papel de los centros de excelencia o de clase mundial en la consolidación del discurso de la gestión de calidad es relevante, posicionarse como referente a través de las reflexiones que en ellos se adelantaron y que les permitieron certificar sus sistemas de gestión los convierte en la materialización de las políticas de la gestión educativa. La descentralización es una de las herramientas mediante las cuales se impulsa el neoliberalismo por la vía de la gestión. La descentralización y la autonomía son rasgos que muestran los centros educativos clase mundial, pues le otorgan una mayor capacidad de acción. Todos estos postulados son, en esencia, una estrategia discursiva muy poderosa que mezcla las exigencias de la gerencia, el “management” y “benchmarking” con las del “coaching”, que velan permanentemente por la aglomeración de los intereses personales en función de las metas colectivas.

Elaborado por:	Edgar Eliecer Ariza Pérez
Revisado por:	Oscar Pulido Cortés

Fecha de elaboración del Resumen:	26	10	2014
-----------------------------------	----	----	------

CONTENIDO

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE.....	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	12
LISTA DE TABLAS	13
INTRODUCCIÓN	14
1. METODOLÓGICO	17
1.1. Perspectiva metodológica.	17
1.2. Categorías de análisis.	17
1.3. Preguntas de investigación.	19
1.4. Procedimiento metodológico.....	20
2. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	23
2.1. De la fábrica a la empresa.	23
2.2. La gestión como discurso del neoliberalismo.....	36
2.2.1. La gestión y las reformas en educación: antecedentes y características de su incorporación discursiva.	47
2.2.1.1. “El milagro de Chile”. Ingreso de la doctrina neoliberal y el discurso de la gestión a Latinoamérica.	48
2.2.2. Aparece la gestión	53
2.3. Gestión y política pública educativa. Mecanismos de difusión de la discursividad. .	58
2.3.1. ¿Quién es el directivo docente y cuáles son sus estrategias de saber/poder?	62
2.3.2. ¿Qué diferencias existen entre una escuela estatal y una escuela privatizada?	64
2.3.3. ¿Los roles que encarna el directivo docente en su ejercicio, son producto de las exigencias de la gestión de la escuela?	70
2.3.3.1. El Rol FINANCIERO	71
2.3.3.2. El Rol ADMINISTRATIVO.....	72
2.3.3.3. El Rol LEGISLATIVO.....	73
2.3.3.4. El Rol FILÓSOFO (AXIOLOGÍA)	74
2.3.3.5. El Rol NEGOCIADOR DE CONFLICTOS.....	76
2.3.3.6. El Rol PEDAGÓGO	77

2.3.3.7.	El Rol GARANTE DE LA EVALUACIÓN	78
2.3.4.	¿Cuál es el papel de las asociaciones de colegios privados en la difusión del discurso de la gestión educativa?	82
2.4.	Del caos del sistema educativo a la gestión de los procesos.	88
2.4.1.	La organización del sistema educativo a través de la reforma	91
2.4.2.	De la planeación a la gestión	103
2.4.2.1.	Calidad de la educación por insumos	107
2.4.2.2.	Calidad de la educación por resultados	108
2.4.2.3.	Calidad de la educación por procesos.....	113
2.4.3.	De la planificación educativa a la gestión escolar	119
2.4.4.	El fenómeno de la Normalización. Aparición e influencia de la ISO 9001:2008 en la gestión de la calidad educativa.	126
2.4.4.1.	¿En dónde radica el boom originado por ISO en la transformación de la gestión?	128
2.4.4.2.	¿Cuál es el papel de organismos como ICONTEC en la difusión de la gestión como discurso?	135
2.4.4.3.	Estructura e incorporación de la norma ISO 9001 en los centros de excelencia.	138
2.4.5.	Principios generales de la gestión de calidad y su colonización en el discurso educativo.	148
2.4.5.1.	Principio 1 – Enfoque al cliente.....	150
2.4.5.2.	Principio 2 – Liderazgo	151
2.4.5.3.	Principio 3 – Participación del personal	152
2.4.5.4.	Principio 4 – Enfoque basado en procesos	153
2.4.5.5.	Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión	154
2.4.5.6.	Principio 6 – Mejora continua.....	155
2.4.5.7.	Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	157
2.4.5.8.	Principio 8 – Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	157
3.	GESTIÓN, POLÍTICA PÚBLICA Y CAPITAL HUMANO	162
3.1.	Gestión y competencias.	162
3.1.1.	El discurso de las competencias	165
3.1.2.	La pedagogía y las competencias.....	169
3.1.3.	La escuela debe ser competente	176
3.1.3.1.	Formación en competencias para el desarrollo personal	179
3.1.3.2.	Formación en competencias para el desarrollo económico.	180

3.1.3.3.	Formación en competencias para el desarrollo social y la democracia.....	181
3.2.	Gestión e Instituciones.....	182
3.2.1.	La gestión institucional: Las decisiones en los centros educativos.....	182
3.2.2.	Los centros educativos “clase mundial”	185
3.3.	Gestión y Capital Humano.....	191
3.3.1.	¿Qué es el capital humano?	193
CONCLUSIONES		199
REFERENCIAS.....		207
ANEXO 1: SINTESIS DE LOS REQUERIMIENTOS EXIGIDOS POR LA ISO 9001:2008		213

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: De las sociedades disciplinarias a las sociedades de control...	(30)
Gráfico 2: Roles del directivo docente y escenarios de la gestión en la escuela.....	(70)
Gráfico 3: Colegios privados afiliados por asociación.....	(87)
Gráfico 4: Línea de tiempo sobre las reformas educativas colombianas...	(91)
Gráfico 5: Ley 115 De 1994: De la transmisión del conocimiento al desarrollo de competencias.....	(91)
Gráfico 6: Aseguramiento de la calidad.....	(96)
Gráfico 7: Aseguramiento de la calidad.....	(97)
Gráfico 8: Proceso 1: Para garantizar el ingreso de clientes.....	(115)
Gráfico 9: Proceso 2: Para garantizar el diseño curricular.....	(116)
Gráfico 10: Proceso 3: Para garantizar el control de la ejecución.....	(117)
Gráfico 11: Cobertura mundial de las certificaciones de ICONTEC.....	(136)
Gráfico 12: Principios de la gestión de la calidad ISO 9000.....	(149)

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento de la educación básica 1945 – 1957.....	(122)
Tabla 2: Consolidación de la normalización (ISO).....	(127)
Tabla 3: Conceptos y vocabulario de la ISO 9000:2000.....	(133)
Tabla 4: Cobertura mundial de las certificaciones de ICONTEC.....	(135)

INTRODUCCIÓN

Pensar el fenómeno de la gestión educativa es pensar en los asuntos de política económica al que está suscrito nuestro modelo educativo. Su relación se hace evidente cuando emerge la premisa de que la educación no es un **DERECHO** sino que es un **SERVICIO**; por lo tanto, pensar en promover (desde el sistema educativo), prácticas pedagógicas que se dirijan al desarrollo holístico de las potencialidades de los seres humanos no tiene cabida, en su lugar se establecen indicadores que permitan medir la **efectividad** del sistema en términos de cobertura (maximizar la oferta), de la **equidad** (plantear el punto mínimo en el que pueda clasificarse a la población escolar), la **eficacia** (alcanzar el objetivo al que responde un indicador), **eficiencia** (lograr el máximo con el mínimo de recursos) y **efectividad** (conjuga eficiencia y eficacia); todo este andamiaje que caracteriza a nuestro sistema educativo –y en consecuencia a nuestras escuelas, directivos escolares, docentes, estudiantes y familias- está propuesto respondiendo a los discursos contemporáneos de la gestión de la calidad.

El propósito central de este trabajo es aproximarse en la determinación de la emergencia del discurso de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas, caracterizando las transformaciones que esta serie de prácticas de gestión han colonizado en la cultura escolar y que se hacen evidentes en la formulación de la política educativa regulada por normas técnicas establecidas por organismos internacionales (**ISO, EFQM**).

Para ello, se ha propuesto realizar la revisión documental que haga evidente la aparición de la gestión como discurso empresarial que coloniza la industria modificando la elaboración de los productos, así como los rasgos de su mutación al sector “servicios”, en el que, a partir de estas discursividades, las

decisiones gubernamentales han colocado a esferas sociales como la salud y la educación.

De igual forma, es necesario examinar el tránsito histórico que realiza el paradigma de la **PLANEACIÓN** hacia la **GESTIÓN**, como eje transversal del desarrollo económico de los países latinoamericanos, a fin de ubicar la cercanía de la ruta educativa emprendida por los países de nuestra región en vía de desarrollo, especialmente en las últimas tres décadas del siglo XX.

Para el análisis del caso colombiano, este trabajo propone identificar el impacto generado por las políticas educativas internacionales que se materializan en nuestro país con el establecimiento de la Ley General de Educación (1994) y que alimentadas de la influencia discursiva de la gestión de la calidad y divulgadas y legitimadas por las asociaciones de colegios privados, como un dispositivo que moviliza las intencionalidades de las formas de gobierno hasta convertir al sistema educativo en un servicio que se puede medir, por lo tanto controlar y (en la lógica de la gestión) mejorar continuamente.

Se ha naturalizado en la práctica docente (especialmente evidente en el sector privado), que los procesos asociados a la profesión docente deben equilibrar lo pedagógico y lo administrativo. Es común encontrar profesionales de la educación que quieren mantenerse como **tutores** de sus grupos de estudiantes y se resisten a convertirse en **gerentes** del salón, es común encontrar instituciones educativas que logran certificar la calidad de su gestión a través de normas internacionales como la ISO, pero que no promueven una educación de calidad al no reportar los mejores posicionamientos en las pruebas estandarizadas; la distancia entre estas premisas nos obliga a explorar el concepto de calidad de la educación y diferenciarlo de la gestión de la calidad educativa.

El papel que desempeñan las normas ISO, los círculos de calidad total, los galardones, certificaciones y premiaciones de la gestión de calidad educativa, es el de vehículos para la movilización y difusión práctica de estas discursividades que han cambiado los roles y las responsabilidades de los actores del proceso educativo; las instituciones educativas reciben un poderoso referente constituido por los centros de excelencia, que corresponden a las instituciones que han certificado sus sistemas de gestión y que las convierte en centros de clase mundial; el rastreo documental de estas rutas, guarda una estrecha relación con la función social que se le ha decretado a la escuela contemporánea.

En la pedagogía los términos enseñanza-aprendizaje son absolutamente dependientes y para muchos autores no se pueden separar, sin embargo las prácticas de la gestión educativa no sólo las han bifurcado sino que logran bajo sus prácticas caracterizarlas; el aprendizaje asociado al resultado del proceso evaluativo y la enseñanza dirigida al ejercicio docente. De ahí que, es frecuente que las instituciones educativas utilicen como referente del aprendizaje de sus estudiantes el posicionamiento en las pruebas estandarizadas y que el proceso de la enseñanza este determinado por un proceso de diseño curricular que establece los controles sobre la práctica pedagógica del ejercicio docente; al concebir la escuela como una organización empresarial del sector servicios, se condiciona a la búsqueda permanente del valor agregado que lo posicione y mantenga en el mercado. Por lo tanto, los elementos centrales de la gestión educativa son el control y la búsqueda de la innovación.

La economía ha condicionado a los “nuevos individuos”, la escuela responde a esta exigencia, pues su labor se dirige a consolidar una formación que le entregue al mercado la clase de individuo que la nueva sociedad requiere, por lo anterior, revisar los cambios que los modelos económicos imprimen en la sociedad es equivalente a estudiar los cambios que ha sufrido la escuela contemporánea.

1. METODOLÓGICO

1.1. Perspectiva metodológica.

La perspectiva metodológica utilizada se ha fundamentado en el uso de algunas herramientas teórico-conceptuales de las ciencias humanas y que tienen su fundamento en los desarrollos investigativos del filósofo francés Michel Foucault permitiendo asumir la teoría como caja de herramientas.

Se trata de construir no un sistema conceptual, ni de seguir unas series de pasos estipulados, sino de ubicar a través del análisis de diversos tipos de documentos los enunciados que dinamizan los discursos y que a la vez se convierten en fuerzas que crean las condiciones de posibilidad para la emergencia del discurso de la gestión y su implantación en las instituciones educativas contemporáneas, lo que deviene en la problematización de diversas realidades y posibilitan la constitución de sujetos, caracterizando sus prácticas en la dinámica escolar y en las formas de sociedad.

1.2. Categorías de análisis.

En esta investigación se han utilizado para el análisis de los documentos los conceptos de racionalidad, tecnología y gubernamentalidad.

La racionalidad entendida como la finalidad, es decir, hacia los objetivos que se proponen a través de los medios de que se dispone para conseguirlos:

“...el concepto de racionalidad es utilizado por Foucault para referirse al funcionamiento histórico de prácticas que se insertan en ensamblajes de poder. Tales conjunto de prácticas son “racionales” en la medida en que producen unos objetivos hacia los cuales debe ser dirigida la acción, la utilización calculada de unos medios para

*alcanzar esos objetivos y la elección de unas determinadas estrategias que permitirán la eficaz articulación entre medios y fines”.*¹

La tecnología, alejada de una definición instrumental debe ser entendida como el conjunto múltiple de estrategias de las cuales una acción cualquiera podrá cumplir ciertos fines u objetivos.

*“y es precisamente la aplicación de unos medios orientados de forma consiente por la reflexión y la experiencia para alcanzar ciertos fines, lo que Foucault denominaría tecnología”*²

La gubernamentalidad, entendida como el conjunto de prácticas mediante las cuales se puede constituir, definir, organizar e instrumentalizar las estrategias que los individuos, en su libertad, pueden tener los unos respecto de los otros, partiendo de que son individuos libres quienes intentan controlar, determinar y delimitar la libertad de los otros y, para hacerlo, disponen de ciertos elementos para gobernarlos. La noción de gubernamentalidad permite, hacer valer la libertad del sujeto y la relación con los otros.

*“Digo que la gubernamentalidad implica la relación de uno consigo mismo, lo que significa exactamente que, en esta noción de gubernamentalidad, apunto al conjunto de prácticas mediante las cuales se pueden constituir, definir, organizar e instrumentalizar las estrategias que los individuos, en su libertad, pueden tener los unos respecto a los otros. Son individuos libres quienes intentan controlar, determinar y delimitar la libertad de los otros y, para hacerlo, disponen de ciertos instrumentos para gobernarlos”.*³

¹ CASTRO-GÓMEZ, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad*. PUJ, USTA Colombia: Siglo del Hombre Editores. Pág. 34

² Ídem.

³ FOUCAULT, M. (1999). *Estética, Ética y Hermenéutica*. Barcelona. España.: Paidós.

Estas categorías en el trabajo se presentan asociadas al modelo de gubernamentalidad neoliberal que indica una manera propia de gobierno de la población: nuevos escenarios, nuevas estrategias y forma de acciones sobre diversos fragmentos de la población en este caso los fragmentos referidos a la educación y su estructura institucional. Estas formas de acción se concentran en la reorganización de la educación formal en una especie de corporaciones que funcionando a la manera de la empresa contemporánea produce nuevos efectos en el orden del conocimiento y de los sujetos. Así la gubernamentalidad como espacio metodológico indaga por la racionalidad de la gestión como materialización de las estrategias y los mecanismos de esta forma particular de gobierno. De igual forma la gubernamentalidad enfoca el análisis en la gestión como uno de los eslabones que permite comprender una particular manera de pensar y de actuar en la educación, es decir, la gestión se convierte con prácticas y apropiaciones en la manera como se definen y actúan los sujetos inmersos en el proceso, pero también la categoría permite reconocer las resistencias y las contraconductas expresadas en el interior de los mecanismos.

1.3. Preguntas de investigación.

Este trabajo está movilizado por las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las prácticas de la calidad educativa y del discurso de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas? ¿Cuáles son las prácticas derivadas de la implantación del discurso de la gestión en la cultura escolar? ¿Cuál es la influencia de las normas técnicas internacionales como la ISO en la gestión de la calidad educativa? ¿Cuáles son las estrategias que contribuyen en la difusión de la discursividad de la gestión? ¿Qué impacto ha tenido la promulgación de las políticas educativas internacionales en el discurso de la gestión de la calidad educativa en nuestro país? ¿Cuál es la distancia discursiva entre la calidad de la educación y la gestión de la calidad? ¿Cuál es el papel de los centros de excelencia o de clase mundial en la consolidación de esta discursividad?

1.4. Procedimiento metodológico.

El procedimiento metodológico utilizado contempló, entre otras actividades, la elaboración de fichas temáticas y analíticas las cuales sirven para señalar y evidenciar la regularidad y transformación de los enunciados presentes en todos los discursos, es decir, es posible hacer visible la forma en que se articulan las fuerzas de poder a pesar de la diversidad de documentos, en los diversos usos de las nociones de calidad, gestión, competencia y capital humano. Del mismo modo, es posible evidenciar las estrategias y prácticas que se derivan de estos discursos como por ejemplo las diversas acciones que se adelantan en los centros escolares para promover la implementación de los requisitos de normas técnicas internacionales

Luego se organizaron las series de enunciados, lo que permite evidenciar su regularidad entendida no como la frecuencia lingüística, sino como Foucault establece:

“las relaciones de unos enunciados con otros (incluso si escapan a la conciencia del autor; incluso si se trata de enunciados que no tienen el mismo autor; incluso si los autores no se conocen entre sí); relaciones entre grupos de enunciados así establecidos (incluso si esos grupos no conciernen a los mismos dominios, ni a dominios vecinos; incluso si no tienen el mismo nivel formal; incluso si no son el lugar de cambios asignables); relaciones entre enunciados o grupos de enunciados y acontecimientos de un orden completamente distinto (técnico, económico, social, político). Hacer aparecer en su pureza el espacio en el que se despliegan los acontecimientos discursivos no es tratar de restablecerlo en un aislamiento que no se podría superar; no es encerrarlo sobre sí mismo; es hacerse libre para describir en él y fuera de él juegos de relaciones”⁴

⁴ FOUCAULT, M. (2002). *La Arqueología del saber*. Argentina: Siglo XXI Editores. Pág. 47.

Estas relaciones se organizaron en series así: gestión – empresa - calidad; gestión – escuela; gestión – evaluación – calidad educativa; gestión – capital humano – competencia, las cuales permitieron la elaboración de las secciones.

La escritura de la investigación se presenta en tres capítulos y una parte final dedicada a las conclusiones.

El primer capítulo contiene la perspectiva metodológica que identifica los mecanismos de adopción de la caja de herramientas de Foucault, se establecen las categorías de análisis que han sido utilizadas en el abordaje del corpus documental y se formulan las preguntas que orientan la investigación describiendo la enunciación y uso de las series que se conjugan en el procedimiento metodológico.

El segundo capítulo está dedicado a la problematización de las motivaciones de las instituciones educativas contemporáneas, especialmente del sector privado, por certificar su gestión dentro de las normas técnicas que “organizan” y “mejoran” las prácticas escolares. En primera medida, se ubica el contexto que permite la emergencia de este discurso de la gestión en el tránsito establecido por Deleuze sobre los tipos de sociedades, se realiza un recorrido sobre los fundamentos del neoliberalismo y sus implicaciones en lo educativo, se problematizan los procesos de certificación y acreditación, se realiza la revisión de la influencia de las asociaciones de colegios privados y su impacto en la divulgación de estas discursividades y se cierra con la influencia de las normas técnicas en la organización y promulgación del discurso de la gestión de la calidad educativa.

El tercer capítulo describe el modelo de escuela contemporáneo que bajo la influencia del discurso de la gestión le ha caracterizado en cuanto a rasgos y requerimientos. Los centros educativos considerados “de calidad” o “de clase mundial”, son aquellos que han alcanzado su certificado en gestión de calidad y

que por sus experiencias exitosas en investigación e innovación educativa se convierten en los referentes para las decisiones gubernamentales; ello les posiciona como los centros de excelencia. Atendiendo a que “calidad”, bajo la discursividad de la gestión es una comparación, las características de estos centros de clase mundial, nos permitirán examinar la prevalencia de las actuaciones gerenciales, de liderazgo y de “*coaching*” que se deben procurar en la gestión de toda institución educativa.

La investigación caracteriza las nuevas formas de configuración del modelo capitalista en el ámbito educativo. Gracias a las herramientas metodológicas se pueden hacer análisis de las estrategias e influencias de la promulgación del discurso de la gestión de la calidad en la configuración de los sujetos que desarrollan sus prácticas en los centros educativos contemporáneos. Los análisis permiten suponer que los modelos y procesos económicos están determinando el devenir de la escuela y con ello, la formación de los futuros ciudadanos, que se movilizan en escenarios de incertidumbre y desesperanza frente a las exigencias que se le han impuesto a la sociedad.

Los cambios del nuevo orden mundial obligan a las instituciones educativas a cambiar de forma, los propósitos clásicos de la emancipación y de la ilustración han sido redireccionados por la discursividad de la gestión de la calidad, hacia la producción de sujetos competentes, lo que deviene en el fomento de sus habilidades y talentos y en el fortalecimiento de sus carencias emocionales y afectivas, sujetos de la evaluación y para la evaluación, que reafirmen el sistema educativo preexistente cuando se vinculen al mundo laboral y que procuren permanentemente su autoexamen validando su frecuente inversión en capital humano para mantenerse en el mercado.

2. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

En este capítulo se problematizarán las principales motivaciones de las instituciones educativas contemporáneas, especialmente del sector privado, por certificar su gestión dentro de las normas técnicas que “organizan” y “mejoran”* las prácticas escolares. En primera medida, ubicaremos el contexto que permite la emergencia de este discurso de la gestión en el tránsito establecido por Deleuze sobre los tipos de sociedades, se realizará un recorrido sobre los fundamentos del neoliberalismo y sus implicaciones en lo educativo, los procesos de certificación y acreditación, se realiza la revisión de las asociaciones de colegios privados y su impacto en la divulgación de estas discursividades y se cierra con la influencia de las normas técnicas en la organización y promulgación del discurso de la calidad educativa.

2.1. De la fábrica a la empresa.

Uno de los aportes para caracterizar el modelo de sociedad actual fue establecido por Foucault y sus contemporáneos como Deleuze⁵, al analizar las condiciones en las que se elaboraron los ejercicios de gobierno en escenarios de emergencia de discursos y prácticas de dominación. En este contexto el primer modelo de sociedad es de la soberanía ubicada en los siglos XVII y XVIII, en la que las relaciones de saber-poder permitían el gobierno de la vida, es decir, el soberano, investido por una elección divina, puede decidir sobre la vida o la muerte de los sujetos.

* *Entiéndase estos conceptos entrecomillados, como parte de los enunciados que cobran sentido dentro del discurso de la gestión.*

⁵ *DELEUZE. Posdata sobre las sociedades de control. En Deleuze Gilles. Conversaciones. 1999.*

Los gravámenes sobre la producción son la característica del modelo de gobierno, pues condiciona a todos los miembros de un feudo a rendir tributo, incluso con su vida, pues hasta en evento de guerra, los aldeanos se convierten en los soldados que defenderán el feudo a costo de su propia existencia. En el feudalismo, el trabajo de la tierra y las relaciones agrarias eran los vínculos sociales determinantes, la riqueza era un medio para legitimar el ejercicio de la violencia en relación con la defensa de la propiedad. La agricultura tenía una importancia decisiva, las fuerzas productivas solo podían desarrollarse sobre la base del trabajo de los campesinos dependientes que alquilaban la tierra o tenían acuerdos parciales sobre la posesión, lógicamente cumpliendo condiciones del “contrato” con su señor feudal.

En Colombia, se ubican ejemplos de este modelo de sociedades de soberanía en la sociedad colonial caracterizada por la presencia y dominio político por parte de los españoles.

Durante este tiempo se formó en América una sociedad en las que las costumbres, la lengua y la religión traídas por los españoles se mezclaron con la cultura indígena y, más tarde, con la africana, fue un periodo de colonización, en el cual se dominó y controló a un grupo humano de manera sistemática y permanente como principal objetivo, la apropiación de la riqueza del nuevo territorio, generando un sistema de explotación. La economía de la colonia giró alrededor del oro y la plata, las principales instituciones de producción impuestas por los españoles fueron las encomiendas y los resguardos, para organizar la producción agrícola, así como la mita, para la extracción del oro y otros metales preciosos. Las principales empresas de la colonia fueron las esclavistas dedicadas a la trata de negros.

El otro tipo de sociedad contiene a las sociedades disciplinarias situadas por Foucault en los siglos XVIII y XIX, alcanzando su apogeo a principios del siglo XX. Operan mediante la organización de grandes centros de encierro. El individuo

pasa sucesivamente de un círculo cerrado a otro, cada uno con sus leyes: primero la familia, luego la escuela, a continuación la fábrica y cada cierto tiempo el hospital y la cárcel. Foucault analiza el proyecto ideal de los centros de encierro así: concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo y componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva, su lenguaje era analógico.

Las sociedades disciplinarias presentan dos polos: la marca que identifica al individuo y la matrícula que indica su posición en la masa, el poder es masificador e individualizante, es decir, forma un cuerpo con aquellos sobre quienes se ejerce al mismo tiempo que moldea la individualidad (Foucault encontraba el origen de este doble objetivo en el poder pastoral; el sacerdote – el rebaño), al igual, como se plantea desde el concepto de pedagogía como una forma de conducción de los niños, un instrumento para producir distintas sociedades que ofrecen experiencias de transformación de los sujetos (Deleuze, 1999).

Las sociedades disciplinarias eran el viejo Topo* que al entrar en crisis en provecho de nuevas fuerzas que se iban produciendo lentamente, y que se precipitaron después de la Segunda Guerra Mundial: las sociedades disciplinarias son nuestro pasado inmediato, lo que estamos dejando de ser. Las instituciones educativas son instituciones cerradas, con clara diferencia espacio-temporal y rigurosos procedimientos de observación y juicio normalizador. Están reguladas mediante un dispositivo de poder-saber normalizador.

“La sociedad disciplinaria es aquella sociedad en la cual el comando social se construye a través de una difusa red de dispositivos o aparatos que producen y regulan costumbres, hábitos y prácticas productivas. La puesta en marcha de esta sociedad, asegurando la obediencia a sus reglas y a sus mecanismos de inclusión y/o exclusión, es lograda por medio de instituciones disciplinarias (la prisión, la

* El viejo topo, hace referencia al tránsito que los sujetos en las sociedades disciplinarias, hacen de un encierro a otro (de la escuela al ejército, del ejército a la fábrica, etc.) de forma lineal y progresiva.

fábrica, el asilo, el hospital, la universidad, la escuela, etc.) que estructuran el terreno social y presentan lógicas adecuadas a la "razón" de la disciplina. El poder disciplinario gobierna, en efecto, estructurando los parámetros y límites del pensamiento y la práctica, sancionando y prescribiendo los comportamientos normales y/o desviados (Hardt & Negri, 2000 pág 25).

De modo que la sociedad disciplinaria opera con la tecnología del modelo fábrica fordista, con su división del trabajo. Se caracteriza por una pedagogía normalizadora centrada en la formación pasiva de alumnos dóciles (Jódar, 2007).

En la actualidad, como lo plantea (Deleuze, 1999), todos los centros de encierro atraviesan una crisis generalizada. Las personas competentes anuncian reformas: la escuela, la industria, el hospital, el ejército, la cárcel...sabiendo de antemano que estas instituciones están acabadas. Solamente se pretende gestionar su agonía y mantener a la gente ocupada mientras se instalan esas nuevas fuerzas que ya están llamando a nuestras puertas. Se trata de las sociedades de control que están sustituyendo a las disciplinarias. La educación formal paralela, el sistema informativo, ya no se limita a convivir en tensión y competencia con un modelo público de educación que sólo ilusoriamente mantiene el monopolio del saber.

Nos encontramos en las sociedades disciplinarias, pero a la vez estamos dejándolas, nos adentramos cada vez más en las sociedades de control que van estableciendo nuevas reglas de actuación; puntualicemos factores clave de estas transformaciones:

Las sociedades disciplinarias son situadas en los siglos XVIII y XIX, consolidándose a principios del siglo XX, podría decirse que su consolidación es también su declive, recordemos que no es un asunto de relaciones causa efecto o en otras palabras, que un evento sea necesariamente la explicación del siguiente, pues lo que se analiza es la emergencia de las condiciones de posibilidad que

hicieron posible la constitución de características disciplinares para las sociedades y la aparición paulatina de los rasgos de las sociedades de control.

Resulta interesante posicionar la escuela como el motor del desarrollo, así lo revelan las políticas económicas y políticas de los gobiernos de nuestro país en los últimos 50 años, pues desde ella (la escuela) se proyecta la formación de personal calificado que atienda las necesidades de la industria, paulatinamente se convierte en el escenario para formar individuos polivalentes y competitivos. ¿Cuál es la razón de este cambio?

Las instituciones de las sociedades disciplinarias (la familia, la escuela, el cuartel, la fábrica, el hospital y a veces la cárcel), tienen por finalidad: concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el espacio, componer con el espacio-tiempo una fuerza productiva que supere en suma a la de sus componentes. En las sociedades de control las instituciones son más etéreas, tienen por finalidad afrontar las crisis y reacomodaciones del sistema económico y las exigencias de los indicadores que las rigen y de los que forman parte. De ahí la afirmación de Deleuze: estamos dejando de ser “sociedad disciplinaria” y vamos siendo “sociedad de control”.

Otro evento que proporciona explicaciones interesantes de este cambio de sociedad se puede rastrear cuando el sistema educativo busca especializarse y replantea los niveles de la enseñanza en la búsqueda del saber técnico, hacen su aparición instituciones como el SENA o como los institutos que pululan hoy en día para realizar convenios con los centros escolares y tecnificar a los bachilleres en disciplinas y saberes cada vez más específicos, lo interesante se revela cuando, a pesar de esta ruta de tecnificación de los saberes, se observa como la escuela vuelca la mirada al fortalecimiento de principios y valores que provean mejores ciudadanos, lo cual les constituye en individuos más consientes de sus propios fallos y los invita permanentemente a la autoevaluación.

De las profesiones habituales (médicos, abogados e ingenieros, etc.) se abren camino nuevas disciplinas derivadas de las necesidades de especialización. Esta orientación tecnificadora de los saberes es propia de las sociedades disciplinarias porque en ellas las instituciones tienen lenguajes analógicos. Tienen moldes o moldeados diferentes y se comparan unas con otras. En las sociedades de control, las instituciones tienen lenguajes numéricos. Se modulan, es decir, tienen moldes autodeformantes que cambian constantemente y a cada instante. Establecen sus propios sistemas de “control”.

La fábrica es el ejemplo más revelador del cambio de sociedad, la fábrica, como centro de encierro de la sociedades disciplinarias debe alcanzar la máxima producción con los mínimos salarios, que se busca compensar con primas e incentivos, hace de los individuos un cuerpo, pues a la fábrica le entregan su todo. Esta situación es susceptible por un lado, de la vigilancia del patrono y por otro de la convocación de los sindicatos. Trabajar en “modo fábrica”, entregando su mejor rendimiento, buscando ser el trabajador del mes, es sinónimo de un contrato a termino indefinido, con la tranquilidad que proporciona la estabilidad, pero con una sujeción a horarios, turnos y tareas: 8 horas diarias más otras tantas de desplazamientos, jornadas sabatinas y/o dominicales y la búsqueda de las horas extra, tiempos limitados de vacaciones anuales y la búsqueda permanente por vincular a la fábrica a algún familiar o conocido. La fábrica es sustituida por la empresa, que es un alma; además de las primas y los incentivos los salarios son variables en razón a los méritos. La empresa no necesita un “espacio físico” determinado (son ejemplos las empresas de ventas online), la empresa promueve la “sana competición”, disgregando la masa pues se fractura desde el interior. Ser empleado en la empresa permite una mayor movilización, de hecho la exige, de lo contrario muchos empleados no lograrían el ingreso para cubrir sus gastos. Tienen convenios, contratos y órdenes de prestación de servicios (OPS) con múltiples empresas. Los empleados de la empresa se autorregulan y autoevalúan, deben aprender de sí mismos para focalizarse en sus fallos y reconducirlos, la vigilancia externa se interioriza. El individuo se vende en el mercado de acuerdo con su

formación y capacitación, es un empresario de sí mismo, así se lo exige la nueva sociedad. La educación y en general los procesos de formación se hacen dependientes de mayores niveles de profundización, la educación es “para toda la vida”

En las sociedades disciplinarias siempre había que volver a empezar, de una institución se hace tránsito a otra. Vas de la familia a la escuela y de ahí a la fábrica, eventualmente al hospital o a la cárcel, todas mantienen rasgos de infraestructura similares, el puesto de las enfermeras o del supervisor, o del perfecto de disciplina tiene un lugar estratégico. En las sociedades de control el “ojo vigilante” pasa de ser un ente externo a una característica de los individuos a través de su propia autogestión, en estas sociedades no se termina el proceso de formación sino que se complementa en cada tránsito.

En la educación el cambio también se observa cuando se pasa de un servicio educativo “individualizante” a un sistema masificado que atiende a “poblaciones” y a “públicos” determinados. La escuela deja de ser centro de concentración y aleccionamiento de individuos que se regulan mediante consignas. (Individuo/masa) y que presentan dos polos compatibles: la marca del individuo y su posición en la masa, a un lugar flexible que se articula con alianzas interinstitucionales, que abre sus puertas al sector productivo y que se vincula a un sistema, deja de ser intramural y se adviene como comunidad educativa, en donde el individuo forma parte de un lenguaje numérico de control: una cifra, que lo enmarcan o le restringen el acceso a la información. (Indicador/dato). La escuela pasa de ser el “templo del saber” al escenario en el que se completa la formación que no se recibió en casa.

Por su naturaleza de empresas privadas, los centros educativos no oficiales elaboran estrategias para incrementar su competitividad lo que les obliga a buscar los mejores posicionamientos en las pruebas estandarizadas y los mejores proyectos educativos institucionales, las alianzas con otros centros son

determinantes en la ampliación del espectro de los servicios ofrecidos. El dinero en las sociedades disciplinares es un conjunto de objetos (monedas o billetes) que representan un patrón oro, su acumulación es la base del éxito, esta búsqueda del capital en las sociedades disciplinarias es como el topo que eventualmente se asoma a la superficie para analizar el mercado; el capitalismo es de concentración: producción y propiedad. La fábrica es dueña de los medios de producción, accede al mercado abaratando los costos de producción, especializando el producto. El individuo produce y compra., mientras que en las sociedades de control el capital es un intercambio, una modulación que representa cifras que fluctúan. La acumulación de capital se realiza como una serpiente que se adapta fácilmente a las nuevas condiciones comprendiendo el comportamiento del terreno que recorre.

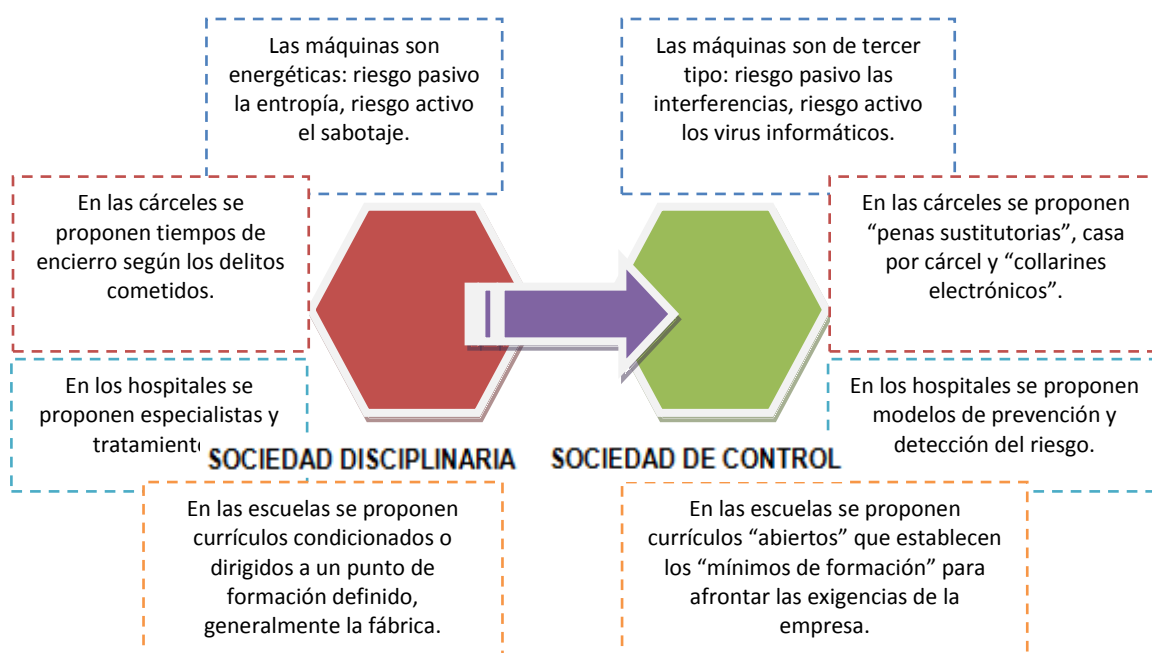


GRÁFICO 1: DE LAS SOCIEDADES DISCIPLINARIAS A LAS SOCIEDADES DE CONTROL⁶

El capitalismo no se concentra en la producción es de superproducción, es de productos y servicios, de ventas o de mercados. Se conquista el mercado

⁶ Elaboración propia.

cuando se pueden fijar los precios, transformando los productos. El individuo se endeuda y tiene. El sistema educativo se suscribe al modelo económico, la educación pasa de ser un derecho a un servicio y en esta lógica se proponen sus rutas, propósitos y derroteros. Los docentes pasan de ser “formadores” a “gerentes de salón”, controlan indicadores de promoción y planes de mejora. Las escuelas deben encontrar los factores que hagan de su labor el elemento diferenciador que les posicione en el mercado.

Como se ve, la sociedad de control exige hoy la implantación de estrategias de comunicación educativa capaces de movilizar el conocimiento. El problema radica en que el sistema educativo se muestra incapacitado para crear un proyecto de mediación que promueva una nueva cultura tecnológica. Se quiere, entonces, ordenar el sistema educativo y reorientar sus funciones productivas modernizando sus estructuras con las redes telemáticas; es así como empiezan a surgir instituciones que ofrecen educación virtual no solo en la media sino en pregrados y posgrados. Como afirma Foucault, (Seguridad, Territorio y población, 2006, pág. 135): —...*De hecho, estamos ante un triángulo: soberanía, disciplina y gestión gubernamental, una gestión cuyo blanco principal es la población y cuyos mecanismos esenciales son los dispositivos de seguridad...*

Se evidencia un nuevo escenario formativo, surge la pedagogía enfocada a la formación permanente y polivalente a lo largo de toda la vida, autocontrol continuo en todos los ámbitos, permanentes acreditaciones de excelencia y titulaciones análogas entre instituciones de diferentes países en varias tareas, en fin, el objetivo es la formación autorresponsable de alumnos emprendedores.

En esta sociedad disciplinar que estamos dejando de ser, aún prevalecen criterios que obligan a mantener la mirada sobre viejas prácticas de enseñanza, recordemos el lugar arquitectónico que ocupa la oficina del “prefecto de disciplina” dentro de la organización estructural de la escuela manteniéndolo como “ojo vigilante”, el tránsito paquidérmico que hace la metodología del docente frente al

“innovador” mobiliario de las aulas, las posibilidades evaluativas que se abren con las discusiones que se transforman en reformas y que la reducen a la revisión del proceso de calificación, las limitaciones espacio temporales que se enfrentan a los lineamientos y estándares, entre otras; se abren paso a características más contemporáneas, las de las sociedades del control, que vuelcan la mirada del sistema educativo en el aprovisionamiento axiológico y praxiológico de los individuos, ya no en la óptica de su especialización disciplinar sino en el equipamiento de sus habilidades y competencias que le fortalezcan para hacer frente a un mundo cambiante que exige individuos con alta inversión en capital humano.

La sociedad de control, por lo tanto, puede ser caracterizada por una intensificación y generalización de los aparatos normalizadores del disciplinamiento, que animan internamente nuestras prácticas comunes y cotidianas, pero, en contraste con la disciplina, este control se extiende muy por fuera de los sitios estructurados de las instituciones sociales, por medio de redes flexibles y fluctuantes (Hardt & Negri, 2000 pág 25).

El análisis hecho en *La agenda del Siglo XXI* (Gómez, 1998) presenta las cinco características que definen la nueva forma de sociedad, y en las que la implementación de la gestión de la discursividad de la gestión, movilizan al sistema educativo en general (y a la escuela en particular), hacia su alcance:

- La ciencia y la tecnología van conquistando uno a uno los distintos ámbitos de la vida. Un nuevo saber técnico transforma cada día nuestro modo de ganarnos el pan y nuestro modo de consumirlo.
- Los oficios tienen un creciente contenido técnico y cada vez es mayor el número de ocupaciones de alta tecnología.
- Las industrias son las de la inteligencia. Ninguna depende de los recursos naturales ni de la mano de obra barata ni del capital, estas nuevas industrias dependen de un nuevo factor de producción: se llama el conocimiento.

- El valor agregado ya no proviene de los factores clásicos de producción (tierra, capital, trabajo): viene de la tecnología, por eso se han agigantado la productividad humana y la retribución al saber.
- Las viejas certezas se han ido derrumbando. En un medio que cambia rápidamente, cada uno de nosotros tiene que cambiar con igual velocidad.

Desde la mirada de Gómez (1998), el educar hoy es educar para el cambio; no el aprender por aprender, sino el aprender a aprender; no se orienta a la solución de problemas sino a la capacidad de resolver problemas; no a la repetición de lo que es cierto, sino a la libertad que es incierta; no a la formación para el empleo, sino a la formación para la empleabilidad*; no a la educación terminal, sino a la educación permanente; la educación se ve como arte y parte de toda una vida.

La formación y especialización del saber requieren permanente actualización a riesgo de enfrentar la obsolescencia. El sistema educativo promueve esta exigencia a través de sus políticas; los profesionales han dejado la búsqueda de su contratación “a término indefinido” y se proveen de “ordenes de prestación de servicios” en diferentes escenarios laborales que no sólo nivelen sus ingresos sino que hagan mérito a sus niveles de cualificación.

En esta transformación de fábricas en empresas se hace evidente la emergencia de las sociedades de control sobre las disciplinares, la educación para toda la vida, los servicios educativos virtuales o de atención al cliente y el

* *Empleabilidad: Se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, (2004)*

marketing, son ejemplos de entidades que no dependen de dispositivos de encierro como si lo fuesen la cárcel, el hospital o la escuela.

La educación como inversión, es el soporte de la autoexigencia y autoevaluación que le permiten al individuo posicionarse y venderse bien en el mercado laboral contemporáneo. La escuela no puede seguir fabricando porque ya no provee producto... entrega un servicio. Ya no se trata de ilustrar con los números y las letras, se trata de fortalecer los talentos y pulir las debilidades pero de una forma en que la escuela y los maestros no sean los protagonistas, sino de lograr que sea el individuo quien se motive a ingresar en su búsqueda, que sea él quien evalúe por su propia cuenta sus propias carencias y se sienta como empresario de sí mismo al buscar fortalecerlas en el servicio educativo que mejor llegue a sus sentidos y logre convencerle.

La escuela no puede mantenerse como fábrica porque sus materias primas adolecen cada vez más de los criterios necesarios:

- No se tienen las condiciones de satisfacción en los planos nutricionales y de salubridad que permitan que un sistema homogéneo y masificado de enseñanza logre los propósitos.
- Los niños ingresan cada vez a edades más tempranas al sistema y sus carencias afectivas y de socialización deben ser atendidas.
- Los rangos de edades establecidos para cada grado no se equiparán con los desarrollos físicos y emocionales que permitan la productividad y la convivencia.

Estas mutaciones tan radicales que acontecen en la sociedad mundial plantean interrogantes claves en torno a la función de la educación en este nuevo siglo. Cuando se modifican tan drásticamente los cimientos de la sociedad como ahora, el sistema educativo no puede permanecer ajeno al significado, a la relevancia y a las repercusiones inmediatas o diferidas, de tales cambios.

En estas nuevas sociedades, la estructura familiar tradicional está sufriendo una profunda crisis. La pérdida de la solidez de sus funciones, la incorporación de la mujer al mundo laboral, la reducción de la natalidad y la ausencia de referentes morales para la educación de los hijos conllevan a la reducción del poder de socialización afectando a la institución escolar. La antigua escuela fabril ya no se ajusta a las líneas maestras de la nueva sociedad del conocimiento.

La empresa crea entre los individuos una rivalidad interminable, a modo de una sana competición, como una motivación que contrapone unos individuos a otros dividiéndolos interiormente. El principio modulador de que los salarios deben corresponder a los méritos genera solapamientos de la fábrica a la empresa, de la escuela a la formación permanente y del examen al control continuo, facilitando poner la escuela en manos de la empresa. Se puede definir entonces a las sociedades de control como aquel sistema social basado en las posibilidades tecnológicas abiertas. Una prueba de esta lógica de la sociedad global es la internet, la red de redes, un espacio abierto, interactivo y dinámico, descentralizado, sin espacio físico, autónomo y creativo que explicaría los cambios que experimenta nuestro entorno. Es así, como los nuevos dispositivos mediáticos son una forma de saber y transformación tanto como una herramienta de poder y control de la mediación social.

No se trata solamente de una mutación tecnológica, es una profunda mutación del capitalismo del siglo XIX basado en la concentración, tanto en la producción como en la propiedad, que funda la fábrica como centro de encierro, ya que el capitalista no es solo el propietario de los medios de producción sino también de las casas de los obreros y la conquista del mercado se deriva de la especialización y la colonización. En las sociedades de control el capitalismo ya no se concentra en la producción, es un capitalismo de superproducción. Ya no compra materias primas ni vende productos terminados, lo que intenta vender son los servicios y lo quiere comprar son acciones, es un capitalismo de productos.

Si la fábrica representa todo lo que involucra un sistema de producción, la relación entre salarios y fuerza de trabajo; y a su vez, la empresa fracturó estos vínculos proponiendo nuevas relaciones espacio temporales y una individualización de las exigencias de competencia y efectividad, la escuela dejó de preocuparse por formar la mano de obra, los perfiles y roles y se concentró en atender la polivalencia de las habilidades humanas en la dirección de un sistema que deja de proveer conocimientos y exige los hábitos necesarios para procesar la información y adaptarlo a cualquier medio.

2.2. La gestión como discurso del neoliberalismo

El neoliberalismo es una forma de gobierno que impulsa la descentralización bajo la premisa de otorgar autonomía; la gestión es un discurso muy importante en este modelo, pues ella direcciona las intenciones sin hacerse evidente. La misma acepción del término “gestión” es consecuente con la acción de “gobernar”, en consecuencia, gestionar es una estrategia discursiva que permite disponer, dirigir, ordenar y organizar.

“El problema del neoliberalismo, al contrario, pasa por saber cómo se puede ajustar el ejercicio global del poder político a los principios de una economía de libre mercado. En consecuencia, no se trata de liberar un lugar vacío sino de remitir, referir, proyectar en un arte general de gobernar los principios generales de una economía de mercado”⁷

Siguiendo a Foucault (2007), el neoliberalismo va más allá de una simple renovación del liberalismo económico, es un arte de gobernar, que impulsa sus propios discursos y contingencias en la búsqueda de las condiciones de posibilidad, expansión y consenso, caracterizado por unas maneras de dirigir las

⁷ FOUCAULT, M. (2007). *Nacimiento de la Biopolítica*. Buenos Aires. Argentina: Fondo de Cultura Económica. Pág. 157.

conductas, haciendo uso de herramientas estatales, en el marco de unas formas de administrar la libertad y de configurar nuestro ser individual y social.

El neoliberalismo encierra unas prácticas del ejercicio del gobierno, que justifican la existencia misma del estado y sus formas de relación con la sociedad, porque sus líneas de fuerza subyacen a una racionalidad política y económica que le permitió afrontar las crisis logrando su actualización a través del neoliberalismo francés, alemán y norteamericano.

El capitalismo del siglo pasado se construyó sobre la base de “la firma industrial” instaurando unas relaciones de solidaridad entre sus miembros en procura de la protección de los intereses de la firma. Estas relaciones se disocian especializando las tareas y contratando servicios que no son considerados esenciales, son ahora los asalariados quienes deben asumir los riesgos frente a los cambios del mercado, las firmas se protegen del riesgo a través de la inversión en acciones y seguros, explorando el mercado y no dependiendo de las fluctuaciones de aquel a su favor.

En otras palabras, en la sociedad industrial, nicho del capitalismo, todos dependen del producto que fabrican y de su posicionamiento en el mercado, esto permite relaciones de “solidaridad” entre quienes los fabrican pues todos se aglutinan en torno a los propósitos de producción. Es en la sociedad industrial en donde nace la escuela.

La sociedad postindustrial, sociedad del control o lugar del neoliberalismo, no depende enteramente del producto, sino de la interacción que se debe establecer con quien lo consume, el direccionamiento está en los servicios y en la diversificación de los mercados; las funciones de los obreros y empleados se especializan redefiniendo sus habilidades y competencias.

En la sociedad postindustrial se ha tercerizado la producción, pues los avances tecnológicos permiten cada vez más la reducción de los tiempos de producción y lo esencial no es “masificar” la fabricación de productos sino concebirlos y posicionarlos en el mercado haciéndolos “necesarios” para el consumidor.

Ya no se trata de “hacer buen pan y venderlo”, se trata de “comprarlo barato y venderlo bien” o de “trasformar el concepto de pan, diversificarlo y hacerlo llegar al consumidor como el mejor pan”; esa transición involucra profundas transformaciones en los niveles mediáticos de esta analogía, y es lo que Cohen⁸ ha denominado “rupturas”. Las rupturas que permiten comprender el nuevo mundo que surge con el siglo XIX son cinco:

I. Ruptura: Tercera revolución industrial:

Se presenta dos siglos después de la revolución industrial de fin del siglo XVIII, asociada con la máquina de vapor, y un siglo después de la segunda, finales del siglo XIX, asociada con la electricidad.

Se plantean las “innovaciones” como la estrategia tecnológica de la nueva era. Para los economistas, son las GPT (*General purpose technology*) los emblemas de esta revolución pues sus innovaciones superan las intenciones iniciales de sus inventores. La educación en esta lógica debe gestionarse en la búsqueda de la innovación, se deben explotar al máximo las habilidades y los talentos para que los individuos busquen su “idea del millón de dólares” y alcancen el éxito.

II. Ruptura: El trabajo humano:

Es una ruptura de carácter social, pues se conciben nuevas formas de trabajo, la tecnología trae consigo su propia forma de organización social. El

⁸ COHEN, Daniel. (2007) *Tres lecciones sobre la sociedad posindustrial*. Katz. pp. 11-54

trabajo es concebido por un lado, como de “artesanos” pues su saber es el producto de la transmisión de una generación a otra, y por otro de “oficios”, pues la especialización de las labores promueve la sectorización de los grupos de trabajo sobre sus habilidades. La llegada de la electricidad fue concebida como el impulso del trabajo artesanal frente a las grandes empresas e instauró el supuesto de la democratización del acceso a la energía; con la llegada de la era informática también se supuso el fin de la industria y por consiguiente de sus formas de trabajo, en conclusión, tal situación no se concreta en la promoción del modelo de trabajo existente sino en la reconfiguración del mismo. Los objetivos que tiene la organización del trabajo contemporáneo son:

- Adaptabilidad a la demanda.
- Reactividad
- Calidad
- Utilización de todas las competencias humanas.

Reconfigurar el trabajo humano, supone realizar transformaciones en la forma de dirigir y organizar. La industria afronta una crisis y como base de la economía debe ser actualizada, la concepción de gestión va cobrando sentido, pues la planeación y/o administración resultan insuficientes.

Frente a los clientes, la sociedad de la información permite a los productores una producción flexible, “justo a tiempo” y “a medida”. Esta situación supone la asignación de tareas decisorias en niveles inferiores a las directivas y un incremento generalizado en la responsabilidad de los trabajadores frente a sus desempeños.

Cohen (2007) plantea tres (3) ejemplos que ilustran los cambios que se suscitan, en la reconfiguración de los modelos de trabajo y en la necesidad de su gestión:

- **La dactilógrafa:** El procesador de texto la desplaza, pues permite que todos podamos escribir y presentar textos en las condiciones que sólo

ella podía garantizar, en este sentido las nuevas tecnologías tienden a hacer más productivos a los trabajadores que requerían de alguien que realizará sus escritos y que ahora dominan esa habilidad, desvalorizando a los que aún dependen. En términos laborales, quién domine mayores habilidades es más productivo y puede ganar más, mientras que quienes mantienen sus saberes básicos son considerados “no calificados” y su salario tiende a bajar por que además representan la mayoría.

- **Vendedor de librería:** Antes su labor estaba caracterizada por funciones restringidas, ahora realiza múltiples tareas a la vez; es una analogía que nos muestra como aparece la lógica del diagnóstico de las necesidades de los clientes; en antaño se producía, comercializaba y entregaba, ahora, se gestiona indagando sobre las necesidades o se generan, se propone el producto que puede satisfacerlas y se entrega, incluso sobre él se establecen nuevos diagnósticos para transformarlos. En materia laboral, lograr un asenso y su correspondiente aumento salarial saliendo del círculo obrero en el que el individuo se desenvuelve es muy restringido, los niveles de autonomía frente a la realización de las tareas hacen que la función directiva sea reducida y restringida.
- **Empleado de ventanilla en un banco:** En sus comienzos sus funciones respondían a una lógica taylorista, la diversificación de las tareas se logra con la posibilidad de conocer mucha información financiera del cliente para orientar sus expectativas, aunque este concepto de trabajo ya se había consolidado antes de la revolución informática; entonces la transformación se ocasiona por la disminución de los “tiempos muertos” en la realización de las tareas lo cual significa que la nueva organización del trabajo no depende de las nuevas tecnologías sino de los cambios sociales, es decir, de las múltiples tareas que ahora pueden realizar los empleados al mismo tiempo y no del número de tareas que desarrollan durante su jornada laboral.

III. Individualismo contemporáneo:

Es de carácter cultural, con antecedentes en “mayo del 68” en Francia. Cohen plantea inicialmente una revisión de dos estrategias adelantadas por Ford en los inicios de la segunda década del siglo XIX, la primera en el sentido de aumentar los salarios para aumentar la productividad, el resultado es momentáneo, pues a la larga esta medida produce inflación, los salarios deben quedar supeditados a los precios de venta; la segunda tiene que ver con la contratación de inmigrantes que son “iletrados”, esto genera una situación cultural de “obediencia”, si bien existe analfabetismo en esta generación de obreros inmigrantes y de algún modo aceptación de esta condición, las generaciones procedentes producto de su incremento en el nivel educativo, se revelan frente a este sistema. Estas protestas son generalizadas en los países industrializados Alemania, Italia y Japón, las protestas son interpretadas como un “arranque de individualismo”, representan una ruptura en el manejo de las instituciones y las reconfiguran, mayo del 68 es entendida como “la emergencia de la juventud como fuerza social autónoma”, finalmente el autor propone el nacimiento de la Internet como un ejemplo de la evolución tecnológica que transformó el mundo industrial.

IV. Mercados financieros:

Luego de la crisis de la década del 30 y de la recuperación que se ha vivido desde los 80, el cambio que han presentado los sistemas financieros y el conjunto de formas de trabajo que surgen con los mercados accionarios, han acentuado la distancia entre los trabajadores de empresa y sus patronos, a tal punto que las fábricas se convierten en un asunto de marca a escala planetaria. A la par con esta salida de la crisis, los criterios de normalización implementados para la estandarización de la producción durante las guerras, permiten la emergencia de las normas internacionales de certificación como la ISO 9001, que paulatinamente hace su tránsito desde la industria (fabricante de productos) hacia las empresas (prestadoras de servicios) y de ese modo a la escuela. Las normas técnicas

internacionales –como veremos- son estrategias de gestión organizacional que hacen frente al caos aparente que el neoliberalismo cura.

V. La globalización:

Interpretada como la llegada de China e India al Capitalismo mundial. Rubén Vergara Crespo⁹ identifica los elementos más significativos de la globalización según tres perspectivas diferentes: la neoconservadora, la revisionista y la crítica. Ampliemos estas premisas:

- Perspectiva Neoconservadora

Señala que la posición neoconservadora, en términos generales, valida, legítima y promueve las bondades de la globalización. El factor principal de sus determinaciones se orienta al mantenimiento o reajuste del *status quo*; es decir, la defensa de las democracias liberales, de los sistemas capitalistas de libre mercado y de las dinámicas culturales de consumo masivo. Dentro de esta corriente sobresalen autores como Ulrich Beck, Robert Gilpin, James Rosenau y David Held.

Ulrich Beck explica la globalización a partir de lo que él denomina “transnacionalización”, que es la “superposición de la dinámica política sobre la económica a nivel decisonal, pero manteniendo la dimensión económica como eje conductor de la sociedad”, en el cual los estados nacionales padecen una ruptura como modelo que explica la interacción social y económica de las realidades esculpidas por los procesos globales. De ahí, la importancia de la “transnacionalización”.

⁹ VERGARA CRESPO, Rubén, (2006) “*Debates Contemporáneos sobre Globalización*” en: *Estado, nación y globalización. Reflexiones sobre la cultura política latinoamericana*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá), pp. 97-123.

Por su parte, Robert Gilpin propone una globalización sustentada en el pragmatismo dado a los estados nacionales de occidente que circunscriben los flujos de comercio internacional. De tal manera que, países como Estados Unidos, junto a otras potencias, son los encargados de trabajar conjuntamente para reorganizar a los que se han visto debilitados enormemente por los efectos globales de la economía. Su hipótesis central, entonces, se basa en evidenciar que el funcionamiento de la economía mundial de mercado genera crecimiento, un crecimiento que produce desequilibrios bien complicados de conciliar.

James Rosenau, entiende la globalización “como un espacio desterritorializado donde conviven una amplia gama de actores móviles que no están circunscritos a límites claros y cuyas identidades se desarrollan en los distintos escenarios de las ideas, la tecnología y las finanzas”. De este modo, sugiere la necesidad de precisar todo lo relacionado con la globalización — conceptos, controversias y paradigmas— desde un marco de análisis sustentado en las relaciones internacionales.

El último de los autores que se señala dentro de la corriente neoconservadora es David Held, quien entiende que *“la concepción del orden global pasa por el análisis de los sistemas democráticos a nivel mundial”*¹⁰. Propone una democracia cosmopolita que ofrece la opción de un marco institucional que regule democráticamente a todas las sociedades, en donde el ciudadano cosmopolita no esté representado por el Estado, *“sino que será él mismo quien se relacione...en una comunidad en la que se juegan las decisiones sin la óptica y perspectiva estatales”*¹¹.

- Perspectiva Revisionista

En esta corriente autores como Joseph Stiglitz y George Soros, desde su experiencia como funcionarios de entidades financieras internacionales,

¹⁰ *Ib. Ídem. (Pág. 99)*

¹¹ *Ídem.*

evidencian: *“los conceptos, contradicciones e interrelaciones que presenta la globalización en la actualidad, proponiendo ajustes y modificaciones en su interior”*¹².

Joseph Stiglitz denuncia la inequidad y el desequilibrio que se muestran en el sistema mundial regido por las instituciones económicas internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio. El problema radica en que existe un desfase entre el ideal para el que fueron creadas estas organizaciones y la realidad de los países que son afectados por las decisiones tomadas en su interior. Para solucionar esta problemática, Stiglitz propone: *“que los actores principales modifiquen —a través del consenso— los mecanismos de acción que han dispuesto para sostener al sistema (financiero) internacional, con lo cual se posibilitaría un espacio de comunicación entre los países y las instancias decisionales”*¹³.

George Soros entiende la globalización como un escenario en el que se manifiestan desequilibrios en los procesos de integración en los mercados financieros internacionales como consecuencia de las relaciones asimétricas de poder. Señala la necesidad de una *“sociedad abierta”*, concepto basado en una democracia participativa, unida al progreso económico con justicia social. Para solucionar este problema se formulan dos mecanismos que socialicen mejor los beneficios de la globalización. El primero de ellos tiene que ver con la reorientación, reforzamiento y dinamización de las Instituciones Financieras Comerciales Internacionales —IFCIS—, pues han perdido su objeto social con el que fueron creadas. El segundo en palabras de Soros: *“consiste en que los bancos de los países desarrollados actúen como prestamistas internacionales de última instancia, garantizando los títulos de deuda pública de cada gobierno, a través de las ventanas de descuento, a las que recurren habitualmente las entidades bancarias para obtener préstamos”*¹⁴.

¹² *Ib. Ídem. (Pág. 101)*

¹³ *Ídem.*

¹⁴ *Ib. Ídem. (Pág. 108)*

Grosso modo, los revisionistas orientan sus convicciones a *“un cambio de actitud en las instituciones y en los dirigentes que regulan el sistema financiero internacional”*.¹⁵

- Perspectiva Crítica

Aquí se insertan las corrientes de pensamiento denominadas como neomarxistas y de izquierda que desde diferentes ángulos explican las contradicciones que se evidencian en el sistema internacional, o lo que podría llamarse como una lectura contra-hegemónica de la globalización. Fungen como sus principales representantes Immanuel Wallerstein y Boaventura de Souza Santos.

Wallerstein señala las desigualdades desatadas por la imposición del sistema capitalista en todo el mundo —lo que se conoce como sistema-mundo—, cuyo funcionamiento promueve el aumento progresivo de las asimetrías sociales y económicas. A este respecto señala: *“la globalización es la terminación del sistema mundo originada por la contracción última del sistema capitalista global; que al no obtener una demanda global suficiente —en términos productivos— no encuentra una reproducción de su tasa de ganancia; por lo tanto se genera una polarización socioeconómica que conlleva a una intensificación del distanciamiento social, producto de la problemática generada en la relación Norte-Sur”*.¹⁶ Todo esto conduce a la desigualdad entre los países y a una homogenización cultural que reduce la soberanía, la autonomía y la autodeterminación de las naciones.

Boaventura de Souza analiza la globalización desde la sociología y plantea que ésta *“pasa por la visualización de la acción colectiva en términos extra-*

¹⁵ *Ib. Ídem (Pág. 112)*

¹⁶ *Ib. Ídem, (Pág. 119)*

*institucionales*¹⁷. Critica la democracia que la globalización hegemónica impone, señalando que para que se goce de una verdadera democracia se debe contemplar la revisión y la participación de todos los elementos que la constituyen. Su análisis está centrado en el sujeto social y su incapacidad de ser libre y autónomo en la toma de posiciones, en tanto ya hay un sistema deontológico y axiomático preestablecido por la democracia liberal que condiciona al individuo. Asimismo, señala la incapacidad de elementos sólidos para hacerle frente a esta nueva etapa que la humanidad enfrenta, a la cual de Souza denomina posmodernidad.

La globalización, en cualquiera de sus perspectivas de problematización y abordaje, nos conduce a la formulación necesaria de una estrategia que acompañe a los gobiernos en su ejercicio de gubernamentalidad... la gestión.

Hablar de las rupturas en la comprensión del nuevo mundo, es una forma de hacer evidente las condiciones de posibilidad que caracterizan nuestra realidad contemporánea, el neoliberalismo como forma de gobierno y la gestión como su estrategia de difusión discursiva.

Jodar (2007)¹⁸ plantea que el neoliberalismo tiene como propósito fundamental la regulación de la sociedad contemporánea, caracterizada como postfordista y postdisciplinaria. Esta forma de gobierno produce una nueva alineación de la conducta personal con diversos objetivos sociopolíticos, de modo que supone una redefinición de los discursos, objetivos y principios que articulan el gobierno de lo social, así como la propia naturaleza de los individuos gobernados.

¹⁷ *Ib. Ídem. (Pág. 119)*

¹⁸ *JODAR, F. (2007). Alteraciones Pedagógicas. En F. JODAR, Alteraciones Pedagógicas (págs. 150). Barcelona: Laertes Educación.*

2.2.1. La gestión y las reformas en educación: antecedentes y características de su incorporación discursiva.

Para comprender el sentido de las políticas de reforma, es necesario establecer algunas características del modelo al cual responden. Se quiere hacer evidente la tendencia a nivel “global”, en donde las formas hegemónicas de los discursos de verdad, han posicionado al neoliberalismo como “la forma de gobierno apropiada” y como muchos países latinoamericanos (entre ellos el nuestro) se han dejado seducir por esta discursividad. El neoliberalismo permite que el capitalismo y su lógica de acumulación, se consolide como el eje de las relaciones sociales a todo nivel.

Para los estados que se suman a este direccionamiento la condición esencial es clara: ocúpese de la seguridad de sus linderos y del aparato judicial, lo demás, se puede dejar a una administración tercerizada sobre la cual se establecen mecanismos de control, supervisión y vigilancia.

En respuesta a esta realidad mundial, nuestro país fue declarado en los años noventa “bienvenido al futuro”, y paulatinamente la salud, la seguridad social, la vivienda y la educación, entre muchos otros derechos, fueron asumidos como “servicios” e iniciaron, especialmente a través de la gestión, una transformación de su sentido social hacia su valoración mercantil.

Tras la gran recesión económica iniciada por la crisis del petróleo en los años 30, las tesis de grandes economistas como John Maynard Keynes, se materializaron en los programas de gobierno que intentaban hacer frente al debacle de las guerras. La posición norteamericana del gobierno Roosevelt (Plan Marshall), abogaba por el intervencionismo económico del estado en la regulación de los mercados financieros y la regulación pública de los servicios. Esta posición de estado benefactor entraría en conflicto con el comunismo y sería desplazada

por las necesidades de la lógica de acumulación de las formas emergentes del nuevo capitalismo que requiere la desregulación de los mercados.

En la década del 60' los discípulos del economista austriaco Frederick Hayek, impulsaban una tendencia que sería precursora del estado económico actual, el neoliberalismo. A pesar que la literatura reconoce como base de esta doctrina a los gobiernos inglés y norteamericano de los años 80', la historia chilena nos muestra que fue este país latinoamericano la incubadora de las tesis de los "Chicago Boys" con Milton Friedman como su principal protagonista.

2.2.1.1. "El milagro de Chile". Ingreso de la doctrina neoliberal y el discurso de la gestión a Latinoamérica.

En sus orígenes, las tesis de los "chicago boys" eran impopulares y por ello no gozaban de ningún respaldo gubernamental; en las proyecciones de su aplicación se preveía un beneficio para las élites económicas y una profunda afectación del empleo y de las garantías de la clase trabajadora.

Durante los años 60', las multinacionales norteamericanas se mostraban preocupadas por sus inversiones, en respuesta, el gobierno federal diseño y puso en marcha un plan de incentivo educativo (becas), para estudiantes notables de países de América del sur para que fuesen a estudiar "Economía de Libre Mercado" con Friedman en la Universidad de Chicago. Esta estrategia impulsó fuertes resistencias a las políticas progresistas del gobierno chileno que venía adelantando fuertes inversiones en educación, salud e industria.

En 1970, el gobierno de unidad popular de Salvador Allende logra la victoria en las elecciones democráticas número 41 de este país suramericano. Su corte retomaba elementos del estado providencia lo cual fue interpretado por los norteamericanos como proclive al comunismo y contrario a sus intereses económicos. El programa de becas de la década anterior al gobierno de Allende

tenía ya a intelectuales de las ciencias económicas dispuestos a implementar las reformas del libre mercado, se resumían en el documento titulado **“el ladrillo”**, un programa sistemático para la implementación del capitalismo desregulado de Friedman. El gobierno del presidente Nixon desde Norteamérica, promovió una serie de estrategias para derrocar al electo presidente Allende. A través de la presión y el apoyo ejercido sobre las telecomunicaciones (ITT: Multinacional norteamericana), se produjo una campaña de descredito que impulsó varias huelgas que exigían la renuncia del gobierno.

Un fallido golpe de estado se gesta en julio de 1973 que finalmente se consolida en septiembre con el golpe militar del general Augusto Pinochet, quién tras dar muerte al presidente Allende impulsa una “Doctrina de conmoción y pavor”.

Iniciada la dictadura, más de 13.000 disidentes son detenidos y encarcelados, más de 900 son torturados y desaparecidos. El régimen del terror se nutre de la oposición de Pinochet a cualquier indicio de comunismo y para recuperar la economía se inicia la implementación de “el ladrillo”, sus principales tesis fueron:

- Eliminar el control sobre los precios.
- Vender las empresas públicas.
- Eliminar los impuestos sobre las importaciones.
- Recortar el gasto público.

Luego de un año de su implementación, la inflación alcanza la cifra histórica del 375%, lo que obliga al dictador a aplicar lo que Friedman llamara “Terapia del Shock Económico”, una serie de medidas que incrementan la apertura de la economía nacional libre de regulaciones estatales.

La discursividad que refuerza estas tesis gira en torno al ambiente de crisis y a la paulatina redefinición de la “Libertad y la Democracia”, que ahora, sometidas

al régimen del terror promueven un cambio profundo en las relaciones sociales, la moral y la ética dejan su carácter altruista y se dirigen, como lo dicta el capitalismo, a la preeminencia de los intereses personales que lógicamente hacen referencia a quienes dominan los medios de producción y la riqueza.

A esta tendencia de implementación de reforma también se suman otros países suramericanos. Uruguay, Brasil y Argentina cuentan dentro de sus asesores gubernamentales a sus ya reclutados “Chicago boys”, quienes aprendiendo del caso chileno encuentran en las crisis, el ambiente apropiado para la diseminación del capitalismo a través de la imposición del pie de fuerza que caracteriza los estados.

En Argentina 1976, el general Videla emula a Pinochet impulsando un golpe militar a Isabel Perón que le cuesta a esta nación la desaparición de más de 30.000 opositores.

En 1979, la ex ministra de educación de Gran Bretaña, Margaret Thatcher, es elegida como Primer Ministro británico. Su asesor en materia económica es el mismo Hayek, mientras que un año después, en EEUU, es elegido Ronald Reagan asesorado por Friedman. Los puntos centrales de ambas reformas económicas son:

- Recortar el gasto público.
- Reducir las tasas de impuestos.
- Privatización de empresas estatales.
- Desregulación de la industria.
- Estable y moderada política monetaria para reducir la inflación.

En menos de tres años en Gran Bretaña se duplican las tasas de desempleo lo que conduce a una serie de huelgas que afectan 25 puntos de favorabilidad de la opción de gobierno de Thatcher. Es la guerra de las Malvinas la

que proporciona en 1982, el clima de “nacionalismo” y de “crisis” que se requiere para impulsar el modelo neoliberal con el pleno respaldo del electorado.

El fenómeno ruso, también es un claro ejemplo de las condiciones sociales a las que se deben someter los pueblos para aceptar las políticas del libre mercado. Un fenómeno reciente que opera bajo la misma lógica, es la incorporación de las políticas neoliberales que los estados unidos impulsaron en el medio oriente bajo el sofisma de “lucha frontal contra el terrorismo”.

En el caso colombiano, el clima de “crisis” ha estado latente en nuestros diez lustros de conflicto armado. La aparente crisis de subdesarrollo en la que hemos convivido es el producto de la influencia de estas tendencias internacionales. Nuestros gobiernos han encaminado el rumbo de nuestra economía y de su consecuente gubernamentalidad hacia el neoliberalismo, nuestra percepción actual de los derechos fundamentales se encuentra fragmentada bajo la lógica de los servicios, no reconocemos una realidad diferente y aceptamos los fenómenos cotidianos de la corrupción, la violencia y la opresión... nos encontramos en “shock”, vivimos en el caos.

De estos síntomas se alimenta el capitalismo, pues ubica a cada cual en la escala del consumo que le compete y le corresponde. Las reformas que aquel impulsa son en esencia de naturaleza política y convocan para su puesta en marcha a los “analistas simbólicos” que se erigen como los profetas del devenir de nuestra realidad.

Tras el panorama expuesto, quiero detenerme en el concepto y naturaleza de las políticas de reforma especialmente en el ámbito educativo, pues considero que a través de las educación es que se vehiculiza la aceptación del modelo y la discursividad hegemónica.

El fenómeno más relevante que caracteriza a la implementación del neoliberalismo es probablemente la **descentralización**, para implementarla se requiere de la voluntad política que se materializa a través de las reformas.

La descentralización educativa en América Latina gira en torno a varios puntos de encuentro:

- Otorgar mayor prioridad a la educación.
- Mejorar la equidad y el acceso, educación para los pobres y para las poblaciones vulnerables.
- Reorganizar la gestión de las instituciones educativas dotándolas de mayor autonomía.
- Invertir más, pero administrar mejor. Asignar recursos por resultados.
- Formar para el trabajo.
- Incorporar las TIC. Interconectar las instituciones.
- Formar mejores profesionales de la educación. Eliminar la burocracia. Mejorar la orientación de las instituciones. Fortalecer la gestión de los directivos.
- Abrir la institución escolar. Afrontar decididamente las demandas de la sociedad.
- Mejorar la calidad de la enseñanza. Aumentar la exigencia. Focalizar la atención a los resultados.

Estos requerimientos han difundido tres categorías que son la base del discurso educativo contemporáneo:

- **Calidad**: Mejores resultados en términos del aprendizaje escolar, el trabajo productivo y las actitudes sociales.
- **Eficiencia**: Mejor uso y aprovechamiento de los recursos, búsqueda de nuevas opciones financieras.
- **Equidad**: Participación y atención prioritaria a los grupos excluidos.

2.2.2. Aparece la gestión

Desde la perspectiva de Ball¹⁹ (1994), la gestión funciona como una “estrategia”, como una “tecnología del yo” y no como aparato o “dispositivo” que puede movilizar todas las intenciones. En esta medida, el discurso de la gestión es una forma de verdad instaurada desde la década de los setenta y que ha colonizado en un “emplazamiento de saber-poder” todas las organizaciones que se gobiernan en el esquema neoliberal, entre ellas la escuela.

“La gestión constituye con toda seguridad “la mejor forma” de dirigir las instituciones educativas.”²⁰

Con el advenimiento del discurso de la calidad, las prácticas de “planeación” que caracterizaron el modelo de dirección de las escuelas anteriores a la década de los noventa, quedaron prácticamente absorbidas y en cierta medida “repotenciadas”. Las propuestas que transformaron la escuela de una institución educativa a una organización escolar (empresa), estuvieron influenciadas por los eventos políticos y sociales de los años ochenta y se vieron transformadas por la incursión de la lógica de la acumulación que progresivamente se implantaba con más fuerza en los países del primer mundo. En respuesta a las exigencias de los organismos internacionales (BM – OCDE - FMI), las escuelas recibieron la responsabilidad de “difundir” y “formar” una nueva generación de ciudadanos-consumidores que dieran respuesta a las exigencias del mercado.

Abandonando su condición de promotora de la “educación como derecho”, la escuela se convierte en empresa y su propósito central se dirige a la “educación como servicio”; con estos rasgos, la escuela debe ser “organizada” y debe abandonar el “caos” que la gobierna.

¹⁹ BALL, Stephen (1997) *La gestión como tecnología moral. En: Foucault y la educación.* Morata. Madrid. Páginas 155 a 168.

²⁰ *Ib. Ídem (Pág. 155)*

“La teoría de la gestión considera que el mundo social está encerrado en un caos irracional y necesita que le aporten su orden redentor. Construye su superioridad mediante un conjunto de poderosas oposiciones discursivas; el orden se sitúa por encima y en contra del caos, la racionalidad contra la irracionalidad, la cordura contra la locura, la neutralidad contra el sesgo político, la eficiencia contra la ineficiencia y la meritocracia contra la influencia personal”²¹

Llega el momento de la gestión... y de paso se reconfiguran las funciones de todos sus actores. No se puede perder de vista que para Ball, la gestión no es un “dispositivo” sino una estrategia mediante la cual, en la escuela se implanta una discursividad “económica” a la que el país le apuesta como forma de gobierno, y en esa medida, la escuela debe replicar a pequeña escala todo el funcionamiento descentralizado de su progreso.

“La gestión constituye una concepción omni-abarcadora del control de la organización. Subsiste en calidad de cuerpo teórico susceptible de aprendizaje e interiorización por los dirigentes y como conjunto de prácticas que implantar, afectando a gestores y dirigidos.”²²

La propuesta no es compleja, se trata de hacer de la escuela un “objeto” eficaz y eficiente, la gestión así se inicia, designando sus líderes y detectando todo lo que no le permite ser funcional y corrigiéndolo: el aprovechamiento de los recursos, la insatisfacción de la “clientela”, las posibilidades de expansión y crecimiento, la cuantificación de los errores y las carencias, la cualificación de los saberes y de quienes los orientan, etc.

“No suele tenerse en cuenta el coste que supone para el trabajador la consecución de mayor eficacia (intensificación, pérdida de autonomía, supervisión y evaluación más

²¹ *Ib. Ídem (Pág. 159)*

²² *Ib. Ídem (Pág. 158)*

directas, falta de participación en la toma de decisiones, carencia de desarrollo personal mediante el trabajo).” (...) la figura del profesor queda reconstruida como la de un técnico”²³

Es común escuchar que el problema de las escuelas no ha sido su innumerable inventario de carencias sino la falta de “gerencia” que se hace de los recursos disponibles. La “gestión escolar” se erige como una nueva disciplina capaz de predecir no sólo la ruta que se debe instaurar para garantizar su éxito sino también, las cualidades que requieren los miembros del equipo que se conforme. Es en este escenario en el que los profesionales de la educación quedamos relegados a empleados del modelo fabril, dotados de una serie de “buenas intenciones” que deben registrarse con minuciosa angustia para ser “controladas” y “mejoradas”.

“En primer lugar, la toma de decisiones recae de manera formal sobre el equipo gestor, quedando separada la elaboración de la normativa de su ejecución. Segundo, mediante el desarrollo de esquemas de evaluación de profesores y el uso de un examen de cohortes se ponen en juego sistemas de control de calidad, estudios de tiempo y de movimiento y la supervisión. El desarrollo de esquemas de evaluación graduada se adapta también con bastante precisión a un sistema de comparación de resultados obtenidos por profesores. Tercero, se ha tratado de vincular directamente el salario y la promoción con los resultados.” (Pág. 156)

Para quienes tenemos cercanía con la práctica docente, el problema del aprendizaje es un asunto complejo en el que subyace toda nuestra reflexión y acción pedagógico-didáctica, sin embargo, para la gestión, es la enseñanza la que determina el aprendizaje y en esa medida los controles que se establezcan al maestro y a la ejecución de su práctica estarán en su beneficio. La comparación entre instituciones y entre maestros da cuenta de su modelo de gestión y está en

²³ *Ib. Ídem (Pág. 156)*

línea directa con el estatus de aquellas y el salario de aquel (al menos en el sector privado), todas las prácticas de evaluación tienen la tendencia y el propósito de lograr la autoreflexión, la autocrítica y la autoclasificación, esto obliga a la búsqueda propia de las carencias y al “emprendimiento” de las acciones necesarias que permitan suplirlas.

“Desde luego, es posible que, en un futuro próximo, los puestos directivos de las escuelas... sean desempeñados por administradores de carrera, preparados específicamente para la gestión, incluidos en una estructura organizada de gestión y dependiendo directamente del escalón orgánico”²⁴

Hoy en día, el papel del directivo docente tiene un alto componente gerencial. Muchas de las decisiones que se deben tomar sobre las situaciones cotidianas de la escuela o sobre las políticas que le son propias, se establecen bajo premisas administrativas en donde se promulga el interés colectivo sobre el particular y en donde se prima una ética empresarial que contradictoriamente satisface intereses particulares.

“Tengo que señalar que este cambio forma parte de una maniobra de la “derecha radical” para lograr un control más férreo y preciso sobre los procesos de enseñanza y que el discurso de la gestión desempeña un papel esencial para la realización práctica de ese cambio y la justificación de estas nuevas formas de control.”²⁵

El modelo neoliberal se caracteriza por la gestión, los controles que se efectúan sobre los empleados en las empresas son la garantía de sus resultados. Como expresión de la escuela-empresa, el profesor se mantiene bajo supervisión y vigilancia, la gestión escolar así lo exige, los indicadores de cumplimiento de horas-clase, de desarrollo de todos los contenidos planeados o los de promoción

²⁴ *Ib. Ídem (Pág. 158)*

²⁵ *Ib. Ídem (Pág. 161)*

de estudiantes en cada asignatura, son quienes determinan el criterio de efectividad de las medidas tomadas o su redireccionamiento.

“La gestión constituye un discurso profesional y profesionalizador que permite a quienes lo pronuncian y a sus titulares reclamar para sí en exclusiva, determinados tipos de dominio (dirección de la organización y adopción de decisiones) y un conjunto de procedimientos que convierten a los demás (subordinados), quiéranlo o no, en objetos de ese discurso y receptores de los procedimientos”²⁶

El nuevo capitalismo ha generado un nuevo individuo, el de las competencias y el de la gestión. Quienes enfrentemos al mercado (instituciones y/o profesores), debemos suscribirnos en esta lógica tras la búsqueda de la mejor opción haciendo gala de esta discursividad y reuniendo estos requisitos.

“..., la gestión es una forma de organización que pone en lugar preferente la racionalidad. Asimismo, se acoge a una ideología neutral, pero, en realidad, constituye una "tecnología política". Las tecnologías políticas avanzan tomando lo que esencialmente es un problema político, sacándolo del ámbito del discurso político y traduciéndolo al lenguaje neutral de la ciencia. Cuando se ha llevado a cabo esto, los problemas se han convertido en técnicos, propios de especialistas... En realidad, el lenguaje de reforma es, desde este principio, un componente esencial de estas tecnologías políticas... Donde aparece una resistencia o un fracaso... se estructura como prueba de la necesidad de reforzar y ampliar el poder de los expertos”²⁷

Desde esta perspectiva, y en especial desde la práctica profesional ¿Cuál puede ser la distinción entre lo bueno y lo malo de la gestión?... ¿Es en realidad un asunto de moralidad?

²⁶ Ib. Ídem (Pág. 162)

²⁷ Ídem.

El proceso de “evangelización” en la óptica de escuela-empresa, que se promueve desde el rol de directivo docente, contiene las características que se hacen evidentes. Estas reflexiones y argumentos permiten visibilizar una escuela contemporánea que ha emplazado las tesis de la gestión y que sólo a través de ella podrá mantenerse “prestando su servicio educativo”.

2.3. Gestión y política pública educativa. Mecanismos de difusión de la discursividad.

Nos encontramos frente a la descentralización de la educación, una condición impuesta por el sistema económico capitalista que ha encontrado en el modelo neoliberal su forma de gobierno. Esta descentralización es producto de una transformación del modelo de sociedad. En palabras de Deleuze, estamos “*dejando de ser*” una sociedad disciplinar y nos enfrentamos a un “*futuro inmediato: las sociedades de control*”²⁸. Mientras en las sociedades disciplinarias la escuela se definía como el escenario propicio para la modernidad, en las sociedades de control la escuela impulsa la modernización.

Primero es necesario aclarar el concepto de modernidad y su diferencia con el de modernización; la modernidad hace referencia a la humanización de las sociedades, a la creación y direccionamiento de modelos propios de la ilustración, es decir, a una serie de propósitos conducentes a la emancipación de los individuos. La modernización es, en cambio, la operativización de la relación entre los recursos y su adecuada gestión (Laval, 2004).

Para el caso de la escuela colombiana, con la implantación de las formas de la gubernamentalidad en el modelo neoliberal se accede “al futuro” gracias a la apertura económica y a la reconversión de la industria; estas transformaciones propias del gobierno de los 90’ exigen un modelo de escuela que no sólo haga

²⁸ DELEUZE. (1999) *Posdata sobre las sociedades de control. En Deleuze Gilles. Conversaciones.*

frente a esta entrega de la educación a las organizaciones privadas sino especialmente, a que la escuela debe resignificar sus propósitos hacia la búsqueda de la formación de los ciudadanos-consumidores que el modelo exige, necesita y requiere.

En la óptica del cambio de sociedad, los temas de la gestión hacen su aparición en la fábrica transformándola en empresa y en las escuelas transformándolas en organizaciones. Ya es común escuchar hablar de la educación como servicio, de las quejas y sugerencias de los clientes insatisfechos en sus expectativas, de las amenazas de abandono frente a la inconformidad de los servicios y de las innovaciones y los planes de acción instaurados como respuesta a las reacomodaciones que se suscitan en el día a día de la institución escolar.

Uno de los grandes logros de la ideología neoliberal fue precisamente sumergirse en el escenario educativo, pues frente a la imposibilidad de imaginar un sistema educativo diferente a la relación contractual o mercantil entre clientes y/o usuarios, todos los miembros de la “comunidad educativa” se suman al discurso del individuo-consumidor y lo preconizan.

“la escuela debe regirse por una lógica de marketing, se ve incitada a desplegar técnicas mercantiles para atraer al cliente, debe desarrollar la innovación y esperar de ella una “compensación de imagen” o financiera, debe venderse y posicionarse en el mercado...”²⁹

Ahora bien, la escuela tiene un objetivo formador, en ella se prepara la mano de obra adaptada a las necesidades de la economía, y por tanto está sujeta a sus intereses. Las corporaciones y sus marcas tienen estrategias de mercado que se promulgan desde las escuelas, no sólo por que los estudiantes son

²⁹ LAVAL, Christian. (2004) *LA ESCUELA NO ES UNA EMPRESA*. Paidós. Pág. 156.

consumidores decisivos o en potencia, sino porque los materiales educativos también son un mercado; en otras palabras la comercialización del espacio escolar está determinada por los mercados indirectos (razones publicitarias) y por los directos (venta de productos). La escuela desde esta perspectiva, también es susceptible de interpretarse como lo menciona Laval, en una **“empresa productora de mercancías específicas”**, es decir, como la comercialización de la actividad escolar, en suma un producto más del capitalismo.

Con el advenimiento de las TIC's, desde esta perspectiva de mercado se impone otro reto a la escuela por el neoliberalismo, basta con plantear la difusión de los sistemas informáticos y de sus herramientas que son ya, otro nicho en donde la oferta y la demanda encuentran apogeo en nuestras escuelas. Las multimillonarias inversiones que a escala planetaria se vienen adelantando (y promoviendo como políticas del BM para el caso latinoamericano), en todos los países para intercomunicar sus escuelas, la inversión que se debe realizar en la formación del capital humano competente con estos avances y finalmente las múltiples ofertas de producto que acompañan la explotación de la internet, sirven de esbozo a la mercantilización que por esta vía se ha de realizar en el sector educativo.

“...la penetración de las empresas en el espacio escolar adopta tres formas distintas: la exposición directa a la publicidad a través de anuncios publicitarios...el suministro de material escolar o lúdico que exhiba la mención de su patrocinador; y la distribución de muestras, la propuesta de concursos y juegos con propósito más o menos educativo”³⁰.

Día a día, las escuelas son bombardeadas por las estrategias de la publicidad, no sólo por el ingreso literal de los productos y las marcas que quieren

³⁰ Ib. Ídem (Pág. 191)

un escenario en las actividades diarias sino por el influjo e impacto publicitario con el que llegan todos sus miembros a la escuela.

Por mandato del modelo neoliberal, los medios de comunicación han creado la “necesidad” y los “productos” que las satisfacen. Los niños y jóvenes son los consumidores “decisivos” y están programados para moldear su estilo de vida de acuerdo a los modelos que les presenta la publicidad. En las escuelas y especialmente en la vida diaria, las interacciones entre los jóvenes están determinadas por las marcas de sus productos de consumo haciendo evidente la influencia directa de las estrategias de mercado; sin embargo, las estrategias indirectas no se perciben con la misma facilidad. Los patrocinadores de los múltiples eventos que se suceden al interior de las escuelas o los que se proponen una estrategia que fortalece los intereses educativos, pasan desapercibidos.

Las condiciones de libre elección sobre los gustos y aptitudes que se espera desarrollar para los hijos, han permitido que las familias requieran de criterios de selección para las escuelas. En esa medida las escuelas en sí mismas son un producto más que debe ser posicionado en el mercado. No basta con tener las instalaciones y los maestros, la escuela tiene que venderse y para hacerlo debe competir con otras encontrando lo que la hace diferente y promulgándolo, la función directiva y especialmente docente adquieren rasgos gerenciales.

Nuestras políticas estatales (especialmente las de los últimos 30 años), han posicionado a las escuelas como prestadoras de un servicio al cual se accede del mismo modo que al sistema de salud o a la cena gourmet en un restaurante, es decir, a partir del precio que se esté en disposición de pagar.

En síntesis, el proceso de descentralización que afrontó la escuela con el desmonte del estado de bienestar, implicó una revolución administrativa de todo su enfoque interno y un gigantesco impulso a la autonomía de los centros escolares, que sobremanera se constituye en una transformación estructural.

Esta situación tiene una naturaleza política, se hace evidente analizando las nuevas micropolíticas de las instituciones escolares, pero responde al modelo de escuela como aparato del estado, responsable de la producción y reproducción ideológica.

“la micropolítica reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en la redefinición de las dimensiones estructurales y normativas que se establecen sobre las escuelas... plantea que el orden en las escuelas está siendo siempre negociado políticamente, y que por debajo de esa negociación hay una lógica interna”³¹

La escuela se administra desde entonces como una empresa, **“la escuela es su propio recurso”** (Laval, 2004, Pág. 305), con un patrón, asalariados y clientes y su función social se reduce al esquema de servicio; de hecho, la orientación que se ha dado a la concebida eficacia educativa ha sido trazada en la vía de controlar factores que no procuran los objetivos reales de un centro educativo como la garantía de los aprendizajes y la exploración de nuevas y adecuadas formas de enseñanza, sino que se han encaminado a medir los índices de cobertura, permanencia y promoción.

2.3.1. ¿Quién es el directivo docente y cuáles son sus estrategias de saber/poder?

Como en el ejercicio docente, a la función directiva se llega a través de la práctica, tomando como referente: a los modelos de dirección que nos han dirigido, discriminando en ellos lo que se quiere mantener, lo que se quiere mejorar y lo que nunca se haría.

³¹ BARDISA, T. (1997). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. *Revista Iberoamericana de Educación* (Número 15). Pág. 6.

La lógica es diáfana: si la escuela es una empresa productora de un servicio, si depende de una eficacia medible, si su coste debe ser contenido o reducido, es necesario colocar al frente de la “organización docente” a un verdadero organizador que sea capaz de dirigir un “equipo” y que pueda ser considerado como el responsable de la producción de “valor añadido” de su “empresa”³².

Emerge una nueva función directiva, inspirada en la actuación gerencial, un directivo docente que comprenda el funcionamiento del “mercado educativo” y que promueva la competitividad, los valores del contrato, la negociación, la concertación y el proyecto.

La preocupación central del directivo docente está en su ejercicio como “gobernante”, está es su estrategia principal de poder, su “gubernamentalidad*”; esto involucra el desarrollo de toda una serie de saberes que posicionen su soberanía y de toda una serie de aparatos específicos de gobierno.

Entiéndase por soberanía, el conjunto de saberes que garantizan la obediencia de los individuos, pero es de anotar que no se ejerce sobre las cosas, se ejerce sobre el territorio y sobre los sujetos que lo habitan. El directivo docente ejerce soberanía sobre el territorio de la escuela y actúa sobre los sujetos que la conforman gracias a las legislaciones educativas; esta precisión nos obliga a diferenciarla del gobierno que es en suma, mucho más que el territorio y sus habitantes, es sus relaciones... para Guillaume de La Perriere, “*el gobierno es la recta disposición de las cosas para llevarlas a un fin conveniente*”³³. El gobierno se opone muy claramente a la soberanía, La Perriere, también dice que “*alguien que*

³² *Ib. Ídem, (Pág. 326)*

* *Foucault privilegia el término gubernamentalidad sobre biopolítica ya que desde 1978 el poder será pensado en términos de gobierno.*

³³ *Citado por Foucault (s.f.) en La Gubernamentalidad. Pág. 183.*

*sepa gobernar bien debe tener paciencia, sabiduría y diligencia*³⁴; la paciencia hace referencia a un gobierno de equidad, por convicción y no por coacción, los individuos no requieren la fuerza o sus instrumentos para funcionar, requieren motivación y convencimiento; la sabiduría se dirige al conocimiento de las cosas, un buen gobernante debe tener un actuar determinado dictado por su justo criterio y no por la improvisación o la emotividad; finalmente la diligencia, que se propone como el actuar al servicio de quienes son gobernados, en la dinámica escolar el directivo docente es quien llega primero y quien sale al último, es quien vela por todo, pues se considera al servicio de su institución.

*“El vínculo entre prácticas de saber y de poder en el seno del cual se forman las subjetividades es histórico y remite a la noción de gobierno o gubernamentalidad”*³⁵

Es claro que la forma de poder del directivo docente es la gubernamentalidad, pero su análisis depende de las situaciones contextuales que se determinan por las relaciones que se suscitan entre los miembros de la comunidad educativa, el análisis de estas relaciones nos debe conducir a la comprensión de las formas en las que la gestión como discurso coloniza la escuela. Válida es entonces una caracterización preliminar que clarifique el panorama entre las escuelas públicas y privadas.

2.3.2. ¿Qué diferencias existen entre una escuela estatal y una escuela privatizada?

La naturaleza de las instituciones escolares supera en su finalidad la distinción que usualmente se establece entre la escuela pública y la privada. No podemos separarnos de la responsabilidad social que involucra la educación y en esa medida de nuestro papel como educadores. A pesar de vivir en un país en vía

³⁴ *Ib. Ídem (Pág. 187)*

³⁵ *JODAR, F. (2007). Alteraciones Pedagógicas. En F. JODAR, Alteraciones Pedagógicas (págs. 143-187). Barcelona: Laertes Educación.*

de desarrollo que ha convocado al discurso neoliberal como su forma de gobierno y a que en esa medida se ha realizado una entrega paulatina de la educación a los sectores empresariales, aún debemos reivindicar que la educación y nosotros los educadores tenemos la responsabilidad de garantizar un ejercicio pedagógico dirigido a la formación integral de nuevos ciudadanos que conozcan su realidad y en esa medida la cuestionen y la transformen.

Producto del fenómeno de la descentralización (que es característico del modelo neoliberal), la educación fue reglamentada desde la Ley 115 para establecer sus mecanismos de financiación. La diferencia esencial entre los modelos estatal y el de naturaleza privada, obedece especialmente a las formas de administración de los recursos, desde el sistema de desembolsos a nivel estatal y sus procesos burocráticos característicos (proclives por lo demás a la corrupción), hasta los sistemas de libre mercado y de competitividad que utilizan los colegios privados manteniendo los controles estatales sobre los costos de matrícula y pensión de acuerdo con las categorías que les otorga el decreto 2253 de 1995 y su condicionamiento bajo el régimen de libertad controlada, vigilada o regulada.

El estado ha establecido un sistema de financiamiento para las instituciones que dependen del régimen oficial a partir de las regalías, transferencias o partidas presupuestales procedentes de los impuestos, que le han permitido ofrecer paulatinamente gratuidad escolar, restaurante y/o refrigerio y ruta escolar. Estos desembolsos tienen trámites burocráticos extensos que en ocasiones retardan los cargues presupuestales y favorecen las prácticas de funcionarios corruptos que buscan implantar “micos” en la legislación para apropiárselos.

No existe una “obligatoriedad” en cuanto a uniformes, libros y útiles, lo que disminuye enormemente la inversión familiar. Vista desde la óptica del servicio, la educación se mueve en escenarios mercantiles que socialmente dan reconocimiento de diversos *status*. Los estudiantes de los colegios públicos son

macartizados como “pobres” lo cual acentúa las diferencias de clase, en una educación que quisiera adjetivarse como igualitaria.

El concepto que rige los desembolsos estatales es el de canasta educativa, mediante el cual, se asigna una cuota anual por estudiante para cubrir la totalidad de los gastos que le genera su permanencia en el sistema. Dichos costos forman parte de los indicadores de la gestión que adelantan las entidades educativas y por consiguiente están diseñados bajo criterios enteramente estadísticos con lo que los directivos docentes en la educación oficial deben concentrar la mayoría de sus esfuerzos en la administración y gerencia de la precariedad que en el diseño de planes y programas que atiendan las necesidades educativas de su comunidad educativa.

En la educación oficial se encuentran dos jornadas: mañana y tarde, lo cual multiplica la capacidad de estudiantes; en algunos colegios se mantiene la jornada nocturna dirigida especialmente a la capacitación de adultos. Actualmente se viene promulgando una iniciativa (que ya se viene piloteando en algunos departamentos del país), para implementar la jornada única, pero las barreras de esta iniciativa son eminentemente económicas. El tiempo real de trabajo en las aulas se ve profundamente disminuido. Desde la eficacia, este factor es trascendental en el logro de los propósitos educativos.

Los estudiantes (gracias a las políticas de cobertura) tienen garantizado su cupo y las familias tienen como prioridad enviarlos al colegio (además dejarlos fuera es un delito); sobreviene el hecho que los cursos se mantienen abarrotados en un número que riñe con los preceptos de la pedagogía (más de 40), con lo cual, como educadores es obligatorio preguntarse: ¿Cuáles son las prácticas pedagógicas apropiadas para trabajar con grupos tan numerosos y en periodos tan cortos de tiempo?, tal vez la discursividad de la gestión nos devuelva el problema al invitarnos a elaborar sobre el hecho, un plan de mejora.

Se han construido “Megacolegios” y se mantienen políticas de convenio con algunos colegios privados, de igual manera se han entregado colegios “públicos” para su administración en concesión. Recientemente se mantuvo un fuerte debate sobre la tercerización de la educación oficial concesionada a entidades privadas que se inicio hace ya 15 años en Bogotá, de 25 colegios en evaluación, a 17 se les extendió la concesión por tres años, 5 entrarán en revisión de desempeño anual y 3 regresarán enteramente al manejo del distrito. Lo interesante de resaltar en esta polémica es la movilización que se generó desde las familias de los colegios en evaluación argumentando que su regreso al distrito iría en desmedro de la calidad educativa ofertada por la administración de los privados, pero tal vez más importante a la luz de esta investigación, es el hecho que los criterios que determinan si la calidad de la educación en las instituciones evaluadas responde a los posicionamientos que los estudiantes obtuvieron en las pruebas estandarizadas, lo cual es un ejemplo del fenómeno que ha impulsado el discurso de la gestión en la calidad educativa de los países de la región.

La contratación de los docentes oficiales continúa garantizando permanencia, se establece un concurso para su selección y con los mejores se realiza nombramiento y se celebran contratos a término indefinido (12 meses, rangos salariales preestablecidos y se cuenta con las prestaciones sociales), esto garantiza disminución en la rotación del personal y un seguimiento más cercano de las realidades que atañen al rendimiento escolar, además contribuye con la estabilidad laboral de un gremio que busca su reconocimiento como profesional de la educación; sin embargo, los nombramientos resultan onerosos y no cubren enteramente las plazas, los filtros durante la selección masificada no son tan acertados y la permanencia está condicionada a los resultados de las evaluaciones periódicas. El escalafón docente pareciera diseñado para no alcanzar los rangos salariales más altos. Existen varios regímenes de contratación lo cual pone trabas en la agremiación y hasta en el trabajo interinstitucional por equipos.

Con el advenimiento de los PEI, los lineamientos curriculares y los estándares de la educación, el estado mantiene control sobre lo que se “debe hacer” en los colegios; los planes de estudio son muy flexibles, pues pueden focalizar sus alcances en sus realidades locales, haciendo que en materia curricular se dirija la formación de los estudiantes en función del sector productivo, garantizando un oficio y/o un empleo para el egresado.

Existe una realidad social particular que caracteriza a la gran mayoría de los estudiantes de las instituciones públicas, los planes de acompañamiento psicológico, de acción tutorial, de prevención de la violencia o la drogadicción, son insuficientes para mantener control sobre estos flagelos en la escuela, además, al dirigir la oferta al sector productivo se reafirma la formación de “mano de obra barata”.

En oposición, los colegios privados se rigen por las condiciones de la libre empresa y el libre mercado, cuentan con requisitos estatales para su funcionamiento pero gozan de una amplia autonomía en materia de costos educativos. Al establecer una única jornada, tienen programas de restaurante y transporte que aumentan la inversión de las familias. Pero esto obliga a que el acceso de los estudiantes esté delimitado por las condiciones socioeconómicas de las familias.

Cuando existen los medios de financiación, las familias buscan en el mercado cual es la oferta más atractiva a su esquema de socialización primaria. Los colegios privados establecen sus propios perfiles de estudiante y filosofías de formación, lo cual le permite a las familias realizar elección sobre la escuela que esperan para sus hijos, la gran dificultad subyace en que muchas instituciones educativas privadas promueven filosofías y perfiles de formación que responden más a estrategias publicitarias que a proyectos educativos concretos.

La infraestructura forma parte de un plan de inversión y está delimitada por la productividad que se alcance. Así un colegio de larga trayectoria cuenta con excelentes instalaciones que lo posiciona muy bien en el mercado. Los planes de inversión están delimitados por la productividad, lo cual hace que las crisis económicas que afrontan las familias se proyecten sobre la sostenibilidad de las instituciones privadas, incluso muchas terminan con el cierre por la acumulación de cartera morosa.

La clasificación en la prueba estatal, o el cumplimiento de los requisitos de normas como la ISO, se convierten en factores de competitividad que garantizan organización y calidad en el trabajo institucional desarrollado, además existen beneficios institucionales en materia de incrementos de costos (matrícula y pensión) reglamentados por el MEN. Por otro lado, muchas instituciones trabajan en función de los resultados acentuando la discriminación de los estudiantes con dificultades o deficiencias para lograrlos. Entre “mejor” sea el colegio, “mayor” es el costo que las familias deben pagar para mantenerse en él.

La contratación de los docentes también responde a las condiciones del mercado y permite en algunos casos, contratos que superan las condiciones estatales. Los docentes son tratados como mercancía y ellos mismos se matriculan con el mejor postor; esta situación aumenta la rotación del personal y afecta la construcción de identidades institucionales. En la mayoría de los casos las contrataciones se realizan por salarios insuficientes (a 10 meses o por OPS), lo que conlleva inestabilidad laboral. Existen notorias prioridades en la contratación de profesionales con escasa o nula formación pedagógica. (Especialmente en la enseñanza de lenguas extranjeras).

Esta caracterización sirve como antesala para posicionar al discurso de la gestión como una característica de la escuela, en general indiscutibles en el análisis de sus PEI, pero sus acentos se hacen mucho más evidentes en la forma en que las instituciones educativas del sector privado toman sus decisiones.

2.3.3. ¿Los roles que encarna el directivo docente en su ejercicio, son producto de las exigencias de la gestión de la escuela?

Las formas de saber/poder del directivo docente son también muy variadas y de hecho le caracterizan en sus diversos roles:

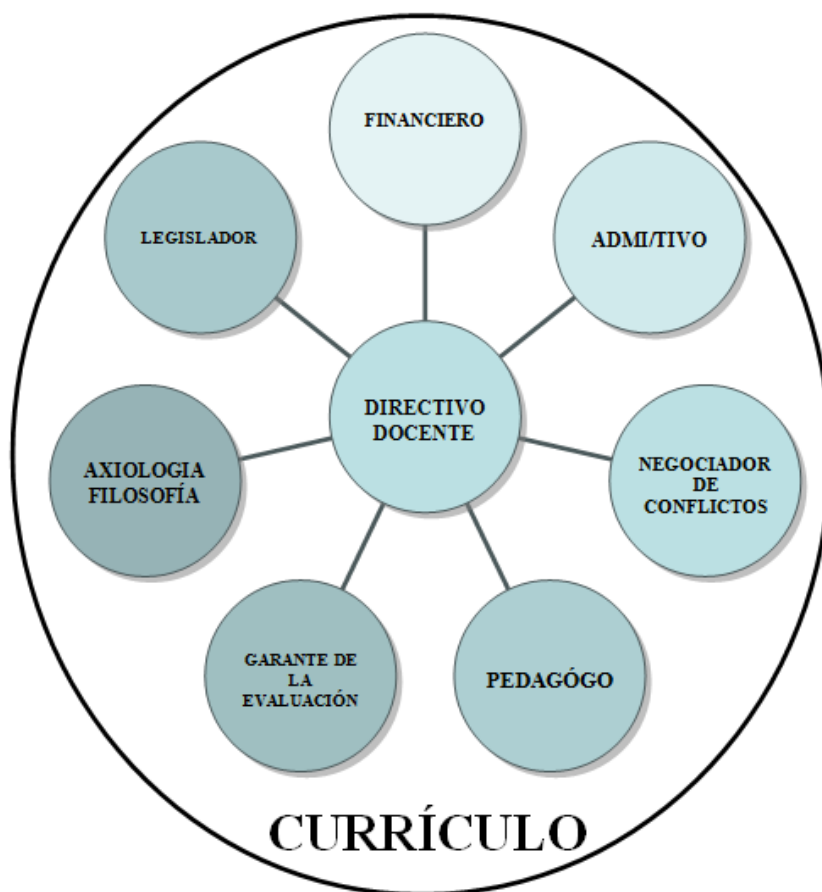


GRÁFICO 2: ROLES DEL DIRECTIVO DOCENTE Y ESCENARIOS DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA³⁶

La gestión se constituye en tecnología moral, pues le permite al directivo organizar todo el panorama de sus competencias y dar respuesta con decisiones socialmente acertadas.

³⁶ *Elaboración propia.*

Los planos que se han mencionado como roles del directivo docente, son en esencia los mismos escenarios en los que las instituciones educativas contemporáneas deben dar respuesta a la sociedad que permanentemente le evalúa.

Aún se conserva la tendencia en la que cualquier espectador incauto sobre cualquier evento noticioso, busca a los responsables del actuar y termina analizando la profunda crisis social en la que vivimos y explora las responsabilidades en la escuela; pero la escuela ya tiene diversos planos y aunque configuren un todo, se realiza en determinadas situaciones el acento apropiado en alguna de ellos.

Se analizarán los planos expuestos en el diagrama anterior, tanto para examinar el papel del directivo docente como para comprender algunos aspectos institucionales que la gestión como discurso del neoliberalismo le ha endilgado a la escuela:

2.3.3.1. El Rol FINANCIERO

El directivo docente debe enfrentar el dilema de los recursos desde una doble vía, en primer lugar debe mantener a la institución en condiciones de viabilidad económica, en segundo término, debe garantizar una adecuada gestión, que haga frente al mercado y a los criterios de competitividad. Generalmente es aquí en donde se concentran las mayores resistencias frente al ejercicio del directivo docente, pues cada miembro de la comunidad educativa evalúa el manejo de los recursos desde sus propias necesidades y en esa medida nunca estará satisfecho con la gestión de recursos que se adelante.

Múltiples instituciones educativas de carácter privado enfrentan la amenaza latente del cierre de sus instalaciones justificado en una crisis económica, en todo el país, y sobre todo en sectores de estratos 2 y 3 según las cifras oficiales,

dejaron de existir 891 colegios privados entre el 2002 y el 2009 de los 10.674 registrados hasta 2010.

La gestión de los recursos es probablemente una de las metas de mayor importancia, de las más de 10.000 entidades educativas privadas que existen en nuestro país los indicadores de morosidad en los pagos mensuales se convierten en la principal limitación para su crecimiento, según cifras de un estudio adelantado por CONACED (Confederación Nacional Católica de Educación) a nivel nacional, en un "muestreo" del 30% de los colegios afiliados y del 50% de los colegios religiosos de Bogotá, la cartera morosa en 1998 llegaba a los ocho mil millones de pesos y en junio de 1999 ascendía a 44.819'611.091*^{*}; al estar inmersas en una condición de servicio, las entidades educativas privadas se debaten entre los procedimientos administrativos para garantizar estos recaudos: reportes a centrales de riesgo, retención de informes, etc. Estas estrategias suelen ir acompañadas de la permanente supervisión y vigilancia de las entidades correspondientes en la garantía del derecho a la educación, a tal punto que se han sometido a diversas ponencias de la corte constitucional. La gestión financiera es un asunto determinante de las instituciones educativas privadas, pues su finalidad como empresa es proveer rentabilidad.

2.3.3.2. *El Rol ADMINISTRATIVO*

El cuidado y preservación de las instalaciones, los equipos y en general de los materiales existentes en la escuela, así como la evaluación permanente de los equipos de apoyo, son tareas de supervisión que requieren en repetidas ocasiones la intervención del directivo docente, la toma de decisiones en estos escenarios suele herir las susceptibilidades chocando con el criterio de soberanía.

* Cifras aportadas por CONACED en el análisis de una tutela ante la CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, según sentencia SU.624/99.

Desde la gestión se suele reconocer el concepto de “cliente interno” haciendo referencia a que tanto docentes como personal administrativo y de apoyo son piezas fundamentales en el crecimiento y buen funcionamiento de las organizaciones, en esa medida sus expectativas también necesitan ser atendidas.

En el plano administrativo el directivo docente debe congregar las intenciones de sus clientes internos y debe actuar en procura de su beneficio, las bonificaciones y/o los concursos de “empleado del mes” se traducen en esta clase de refuerzos positivos, a lo que también se suman la creación de los departamentos de bienestar institucional que celebran públicamente desde los cumpleaños hasta la organización de las fiestas o bazares. Es común encontrar que las instituciones educativas privadas promueven las actividades extraescolares: escuelas deportivas, culturales o recreativas e incluso ofertan el alquiler de sus instalaciones: auditorios, canchas deportivas, etc. Esta situación reafirma su posición como un producto más del mercado.

2.3.3.3. *El Rol LEGISLATIVO*

En la mirada política existe, como ya se ha mencionado, un enfoque estructural que da respuesta a las directrices del estado, y unas apropiaciones particulares de estas orientaciones que se definen como las micropolíticas institucionales (enfoque interno). Recordemos que la ley nunca se aplica en sentido estricto y que su finalidad es garantizar la soberanía más no el gobierno, en ese sentido, y retomando los postulados sobre el poder, el directivo docente debe realizar una apropiación de la política estatal a través de políticas institucionales y de la proliferación de ilegalidades.

Los aspectos legislativos son una exigencia institucional, el directivo docente debe mantener blindada su institución frente a posibles demandas.

Aquí se hace evidente otra característica de la gestión como línea de fuerza del neoliberalismo como forma de gobierno. Cuando la educación se posiciona como servicio, todos los actores: instituciones, maestros y directivos docentes, son los prestadores del servicio educativo a los clientes: padres de familia y estudiantes, lo cual implica, que frente a cualquier insatisfacción que se suceda en la escuela no sólo se tendrá el buzón de quejas y reclamos sino que la ley estará atenta para la protección de los intereses del cliente insatisfecho; los profesores deberán entonces llevar el suficiente acopio de las evidencias del proceso evaluativo seguido con cada caso, se deberán tener los registros de las respectivas citaciones de los padres de familia para los debidos descargos, se habrán de probar las conductas sobre las que se toman las decisiones y se deberá seguir el “debido proceso” tanto en los procedimientos como en la construcción y aprobación colectiva de los manuales de convivencia.

2.3.3.4. *El Rol FILÓSOFO (AXIOLOGÍA)*

El directivo docente propende por la conformación de una cultura institucional propia, en donde sus individuos estén dotados de valores y principios particulares, que les distingan de otros y que se complementen con la exigencia social de ciudadanos. Trazar el horizonte institucional es labor de muchos, pero es el directivo quien debe orientar y conducir el debate, pues él es quien ha establecido la caracterización de su población y posee el conocimiento sobre las estrategias y las acciones que les benefician.

Definir un “Horizonte institucional” no es sólo una exigencia legal de acuerdo con la conformación de los PEI: Proyectos Educativos Institucionales:

El PEI: Es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Según el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

*El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.*³⁷

Esta revisión, obligatoria para toda institución educativa en nuestro país, pone de manifiesto otra característica de los emplazamientos entre la pedagogía y la gestión, pues los enunciados que las instituciones generan para definir sus PEI se convierten en otro de los factores diferenciadores que les puede ayudar a reforzar sus estrategias publicitarias. Los padres de familia que busquen alguna formación preliminar al momento de realizar la elección de colegio para sus hijos, pueden encontrar en los títulos de los PEI información “muy sugerente” para facilitar su elección, algunos ejemplos:

- Educación para la integridad humana, Integradores de padres, profesores y estudiantes. Colegio Alianza Pedagógica. Yopal, Casanare.
- Formación humanística, religiosa y científica. "Niñas y niños felices y bien educados": Colegio Abraham Maslow.
- Formación integral humana: Colegio de la presentación Bucaramanga.
- Liderazgo centrado en principios: Colegio Militar Caldas. Bogotá, D.C.
- "we help them to be happy... in the affective, cognitive and expressive": Gimnasio la Arboleda. Bogotá, D.C.
- Un lugar para crecer: Colegio San Patricio. Bogotá, D.C.
- Tú les has dado alas, nosotros le enseñamos a volar: Gimnasio Fontana. Bogotá, D.C.

³⁷ Decreto 1860, Diario Oficial 41214 de Colombia. Artículo 14. Agosto 3 de 1994.

- Enfoque educativo centrado en el niño individual. "Colegio Bilingüe Humanístico donde formar es más importante que informar". Colegio Bilingüe Leonardo Da Vinci. Medellín.
- Bilingüe, educación personalizada. "Educar para la vida con sentido de trascendencia". Colegio Inmaculado Corazón de María – Franciscanas. Pereira.
- Campestre y bilingüe. Comprometidos hoy, mañana y siempre. Formando mujeres de excelencia. Colegio Santa Inés. Manizales.

Los propósitos del PEI no se pueden consolidar si no existe una voluntad consensuada en todos los miembros del establecimiento docente, su vocación de servicio y su actitud formativa son decisivos para que la comunidad educativa sientan identidad y pertenencia con la propuesta institucional, de ahí que, dentro de este rol, muchos directivos docentes establezcan como criterio el logro de una "Cultura de la Calidad" que les haga partícipes y a la vez les capacite frente a las auditorias de las entidades certificadoras.

2.3.3.5. *El Rol NEGOCIADOR DE CONFLICTOS*

El conflicto es natural a nuestra condición gregaria de seres humanos, en todos los escenarios de nuestra vida estamos expuestos a él. En materia escolar, los conflictos sirven para reafirmar el carácter, para fortalecer las competencias emocionales y las habilidades sociales; quien los dirige debe ser un conocedor de estas realidades y debe convocar permanentemente a su comprensión desde la empatía o la alteridad.

El incontable número de reportes sobre las estrategias de negociación del conflicto que se vienen adelantando para consolidar la paz de nuestro país, sumados a los diferentes eventos noticiosos que aluden al consabido matoneo o "bullying" escolar, condujeron a la promulgación de la Ley 1620 de 2013 que crea el "Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los

Derechos Humanos, Sexuales y Reproductivos y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”. El papel que desempeñan las escuelas en la mitigación, prevención y resolución de los conflictos hace alarde de sus responsabilidades sociales y les confiere un papel protagónico. **“Gestionar los conflictos”** es una tarea más!!, y nótese como se ha naturalizado la expresión “gestionar” que al leerla, se infiere que no solo se seguirán los preceptos de la ley sino que adicionalmente se actuará con alto sentido ético y moral. En esta lógica discursiva es que la gestión ha colonizado los espacios de la escuela.

2.3.3.6. El Rol PEDAGÓGO

Tal vez de los saberes del directivo docente, el más necesario. Todas las situaciones y los acontecimientos de la vida escolar responden al crecimiento de las personas y al afianzamiento de sus aprendizajes; en esa medida, se debe posicionar el valor de la reflexión educativa en procura de la solución de las múltiples situaciones que entorpecen el desarrollo y promoción del conocimiento.

Si bien la pedagogía se define en términos prácticos como la reflexión y acción en las situaciones que promuevan la educación y el desarrollo de los individuos, sus discursos aluden a modelos, corrientes y escuelas pedagógicas que los enmarcan.

Para las instituciones educativas realizar aplicaciones y/o adaptaciones de estos modelos se convierte en su esencia formativa. Las compilaciones epistemológicas, filosóficas y psicológicas que en estos anales se encuentran, son de altísimo valor para el trabajo adelantado en los centros escolares; en la retórica de las escuelas hablar de didáctica, lúdica o metodología, así como de conceptos, significados y criterios de evaluación, puede verse entrecruzado por modelos pedagógicos diferentes, sin embargo, la gestión educativa hace su ingreso a las escuelas por la misma vía, ella logra dirigir las reflexiones pedagógicas en torno a

la organización de la institución escolar y bajo este precepto asume como “Mapa de Navegación” a normas técnicas internacionales como la ISO 9001:2008.

2.3.3.7. *El Rol GARANTE DE LA EVALUACIÓN*

Aunque las definiciones y los conceptos sobre el proceso de la evaluación son limitados, las prácticas evaluativas son múltiples y muy diversas. El directivo docente debe mantener latentes los criterios de equidad y justicia como ejes de la evaluación, pues en este escaño del proceso educativo es en donde se encuentran las mayores dificultades entre los colectivos docentes para unificar sus criterios.

A pesar de las exigencias del mercado y a su influencia en el direccionamiento de la escuela, a pesar de los criterios de competitividad y de los resultados que arrojen nuestros indicadores de gestión, la función directiva en las instituciones educativas no debe alejarse de los principios fundadores de la escuela; el directivo docente debe asumir su papel no sólo como un servicio sino también y especialmente como una función social que garantice la igualdad de oportunidades, la equidad y la justicia, la potenciación de las capacidades intelectivas y afectivas, la dignidad de la persona humana y la ausencia de todas las formas de discriminación.

En palabras de Meirieu³⁸, *“la verdadera misión de la escuela... se trata de permitir a todos los niños que aprendan a leer, escribir y contar, de dotarse de los programas escolares necesarios para su desarrollo personal, su integración social y éxito profesional...(...) la escuela no es –no puede ser- una máquina de enseñar y aprender. No se puede reducir a una lógica de “servicio público”. Se basa en algo distinto a la simple eficacia de sus funciones sociales. Nos remite a valores o, más exactamente, a*

³⁸ MEIRIEU, P.(s.f.) *En La Escuela Hoy: La Escuela, Principios para una institución.*

principios... (...) todo esto siempre debe hacer referencia a los principios fundadores de la “institución-escuela”. Para hacer progresar a la Escuela, hay que saber cómo hacer “Escuela””

La dificultad para hacer coherente la relación “Propósito escolar” y “propósito de la evaluación escolar” estriba en los usos que de ella se hace para establecer indicadores y pronósticos sobre la primera.

Todos los maestros coinciden en que la finalidad de la evaluación escolar deberá estar dirigida al diagnóstico y actuación sobre las dificultades que se hagan evidentes sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, el uso institucional que se hace de los resultados alcanzados entra en permanente fricción con las clasificaciones que sobre dichos resultados se realizan desde las esferas gubernamentales.

Recordemos que los resultados de las pruebas estandarizadas no solo sirven para realizar ranking de posicionamiento entre las diferentes instituciones educativas acentuando sus diferencias en cuanto a la relación educación-inversión, sino que, también son la base de los sistemas de posicionamiento de los indicadores de inversión del país.

La reciente debacle, establecida por varios medios de comunicación con ocasión de los bajos resultados obtenidos por nuestro país en las pruebas PISA, y las estrategias emprendidas por nuestros dirigentes educativos para mejorar en este posicionamiento, presentan fallos de procedimiento que resulta necesario problematizar.

Uno de los criterios evaluados fueron las habilidades financieras y nuestros estudiantes reportaron según dicho informe, un descenso significativo en comparación con estudiantes de países en situación socioeconómica similar, casi inmediatamente se promulgó desde el ministerio el **“Programa Nacional de**

Educación Económica y Financiera” que será medido desde el 2016 por el Banco de la República. Del mismo modo, el **“Foro Educativo Nacional 2014”** tuvo especial énfasis en matemáticas con orientación financiera.

Como se ve, las preocupaciones institucionales por lograr **“los mejores resultados”** pueden convertirse en una meta de alta prioridad, que vendrá acompañada de incentivos gubernamentales como los incrementos en los costos educativos para las instituciones que logren buenos posicionamientos. En la práctica, esto puede conducir a que un grupo estudiantil que ha presentado vacíos en los manejos conceptuales básicos de la matemática y que no les han permitido acceder de manera efectiva al álgebra, la trigonometría y el cálculo (tan necesarios en el desarrollo de la lógica matemática, que facilita el discernimiento para la resolución de actividades cotidianas), se vean avocados a especializarse en tan sólo una perspectiva de la matemática y que sean medidos en función de su desempeño en ella.

No se pretende cuestionar esta serie de decisiones, lo que se quiere, es hacer evidente que la gestión como discurso educativo y su reticente tendencia a establecer indicadores y metas, puede naturalizar en la actuación pedagógica de las escuelas una serie de estrategias y rutas que no respondan a las necesidades poblacionales sino a las exigencias del sistema educativo, que suscrito en un modelo económico tiene como derrotero cumplir los requisitos para ingresar a organismos como la OCDE que facilitarán prestamos e inversiones en diferentes sectores por la vía de los resultados en las evaluaciones.

Desde la descentralización que el estado de bienestar realiza de la escuela, el sector privado ha dirigido desde el “modelo de corporación” la función social que desempeña la educación. El éxito político del neoliberalismo desde 1980, contribuyó a naturalizar la idea de que la educación podía constituir el objeto de **“una elección en un mercado libre”**. El efecto de la política impulsada desde esta década en Norteamérica en favor del sector privado, al instaurar **“bonos de**

formación”, difunde el criterio de elección de escuela, lo que incrementa la distancia entre lo que la gente espera para la formación de sus hijos y lo que pueden pagar; del mismo modo, la inversión en infraestructura y condiciones pedagógicas en el sector privado bajo este modelo, acentúa las diferencias con el sector público al cuál acceden sólo los más pobres que al ser segregados convierten sus escuelas en guetos.

Está clase de medidas surgidas del modelo neoliberal, convocan a la privatización sobre la base de argumentos como:

- Los alumnos y sus familias escogerían según sus gustos las escuelas.
- Las escuelas elegirían sus programas, sus alumnos y los profesores.
- Las escuelas cobrarían subsidios (al estado), en función del número de alumnos que las escogieran.
- La competitividad generada entre las instituciones garantizaría la eficacia.
- Las instituciones tendrían autonomía frente a la burocracia y las instancias de control.

Como lo plantea Laval, *“si esta concepción apareció en los países más ricos, la tendencia a la privatización de los sistemas de enseñanza concierne del mismo modo, sino más, a los países menos desarrollados”*³⁹

Organismos internacionales como el Banco Mundial (que por definición debería procurar el beneficio de los más pobres), coloca todos los medios necesarios en favor de esta orientación. La situación es recurrente en los países europeos.

En estos nuevos lenguajes de disertación de la vida escolar, en donde se han instaurado los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, en donde existen

³⁹LAVAL, Christian. (2004) *La escuela no es una empresa*. PAIDOS. Pág. 148

indicadores para medir la gestión y en donde se ha transformado la finalidad de la evaluación en educación, encuentra su escenario cumbre la innovación; este vocablo tiene su origen en el capitalismo pues gracias a él se ha instaurado la cultura de la renovación, es decir, la reconfiguración de las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales.

En todas las esferas de la vida se requiere de la novedad, del algo que nos saque de nuestra condición de **“atrasados”** de **“subdesarrollados”**, la innovación es entonces la respuesta. En materia escolar la aparición de la innovación supone que los educadores hemos de movilizarnos en procura del cambio, o que las alternativas impulsadas hasta su llegada no han sido fructíferas y que es necesario recomponerlas.

2.3.4. ¿Cuál es el papel de las asociaciones de colegios privados en la difusión del discurso de la gestión educativa?

Según las cifras gubernamentales, “cerca del 20 % del total colegios y jardines del país pertenecen a asociaciones de establecimientos privados”⁴⁰. Dichas asociaciones tienen por objetivos principales:

- Generar espacios de reflexión para la capacitación y actualización de docentes.
- Generar nuevas metodologías de enseñanza dentro de las instituciones.
- Servir de enlace ante los organismos nacionales, departamentales o locales de carácter oficial o privado.

Las asociaciones de colegios celebran reuniones periódicas con el Ministerio de Educación Nacional y con las Secretarías de Educación, en las que reciben una actualización sobre políticas educativas y presentan a las autoridades

⁴⁰ MEN (2014), *Asociaciones de colegios Privados, Septiembre de 2014*, de Mineducacion.gov, Sitio web <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228196.html>

las inquietudes de sus afiliados. Existen asociaciones de nivel local, regional y de nivel nacional. Estas últimas tienen afiliados en distintas zonas del territorio nacional y se reúnen con el Ministerio de Educación.

A continuación se presenta una ficha informativa de los principales datos relevantes en la comprensión del trabajo e influencia discursiva que se adelanta desde las asociaciones de colegios privados:

CONACED: CONFEDERACIÓN NACIONAL CATÓLICA DE EDUCACIÓN					
SERVICIOS OFRECIDOS	Congresos Nacionales, Seminarios, Talleres	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	843	FECHA DE FUNDACIÓN	1938
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES PROYECTOS Y/O PROGRAMAS					
<p>1945. Primer Congreso interamericano de educación católica. CIEC</p> <p>1968. 259 Publicaciones de la revista cultura.</p> <p>1988. Foro Nacional, Segundo Congreso de educación católica sobre la Responsabilidad y presencia de la Familia en el Proceso Educativo.</p> <p>1988. Edición de 3 documentos de la Congregación para la Educación Católica: "La Escuela Católica" (1987); El Laico Católico testigo de La fe en la Escuela (1982). "Dimensión Religiosa de la Educación en la escuela Católica" (1988).</p> <p>1994. Participación en las discusiones que permitieron promulgar la Ley 115 de 1994.</p> <p>1997 Tercer Congreso Nacional de Educación Católica con el tema: "Tertio Millennio Adveniente". Inicio de la publicación de la "Serie de Educación en Colombia Hoy".</p> <p>2002 Simposio sobre Evaluación</p> <p>2003 IV Congreso de Educación Católica: "La escuela en Pastoral".</p> <p>2004 Foro sobre Estándares curriculares. Encuentro nacional de "bilingüismo".</p> <p>2005 Primer Foro internacional sobre modelos de certificación y acreditación de calidad educativa. Seminario sobre el PNL Programación de neurolingüística. INICIO del estudio y análisis del anteproyecto de Ley Estatutaria "por el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza".</p> <p>2006 Primer congreso nacional de Padres de familia: "Padres del siglo XX, para hijos del siglo XXI".</p> <p>2007. V Congreso nacional y 1° internacional de educación católica: La Enseñanza Religiosa Escolar: ERE. Dios y la trascendencia en el aula, para una sociedad nueva.</p> <p>2008. Congreso Nacional de Pedagogía: Modelos pedagógicos contemporáneos. Respuestas a las problemáticas de la niñez y de los adolescentes hoy.</p> <p>2009: VI Congreso Nacional, en Bogotá, sobre ETICA y VALORES. 2º. Encuentro Nacional de Jóvenes, en Medellín</p> <p>2010: VII Congreso Nacional, en Medellín, sobre SABER Y PODER EN LA ESCUELA. 3er. Encuentro de Jóvenes (Regional)</p> <p>2011: VIII Congreso Nacional, en Cali, sobre el AFECTO TIENE SUS EFECTOS. 4º. Encuentro Nacional de Jóvenes, en Bogotá. 2º. Encuentro de Secretarías</p> <p>2012: IX Congreso Nacional, en Bogotá, sobre GRANDES RETOS UNA MISMA IDENTIDAD. 5º Encuentro de Jóvenes (Regional)</p> <p>2013: X Congreso Nacional, en Bogotá, sobre PILARES CONACEDISTAS. 6º Encuentro Nacional de Jóvenes. 3er. Encuentro de Secretarías</p> <p>2014. XI CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN CATÓLICA</p>					

ANDERCOP: CONFEDERACION NACIONAL DE ASOCIACIONES DE RECTORES Y COLEGIOS PRIVADOS					
SERVICIOS OFRECIDOS	Asesorías jurídicas, administrativas y pedagógicas.	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	Bogotá 250 colegios privados afiliados y más de 2.200 a nivel nacional.	FECHA DE FUNDACIÓN	1947
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES - PROYECTOS Y/O PROGRAMAS					
<p>DIPLOMADOS: Gerencia de calidad norma ISO 9001:2008 énfasis EFQM excelencia en gestión educativa Alta Gerencia empresarial énfasis en talento humano SEMINARIOS CON COSTO para afiliados y no afiliados Estrategias didácticas EEPT (educación escuela pedagogía transformadora) Actitud Intelectiva, competencia cognitiva básica Modelo de formación. (7 pilares fundamentales) Desarrollo cognitivo y perceptual Funciones cognitivas SEMINARIOS SIN COSTO alguno para afiliados Motivación hacia el éxito Psicología organizacional Motivación y desarrollo humano Atención al cliente Trabajo en equipo</p>					

CONADESPRIV: CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS					
SERVICIOS OFRECIDOS	Congresos Nacionales e Internacionales, Asesorías, Seminarios, Diplomados y Talleres	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	Agremia a más de 20 asociaciones locales, regionales y nacionales	FECHA DE FUNDACIÓN	2009
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES			PROYECTOS Y/O PROGRAMAS		
<p>Encuentros de líderes con jóvenes: Reunimos a connotados líderes con jóvenes para orientarlos en liderazgo, proyecto de vida, principios, valores y en temas de interés general. Congresos educativos: Impulsamos la organización de congresos educativos nacionales donde se ventilen los avances pedagógicos, las experiencias significativas, las innovaciones y las propuestas académicas. Diplomados Diplomado en gerencia integral de establecimientos educativos Diplomado en educación, escuela y pedagogía transformadora Diplomado en practitioner PNL Diplomado en máster practitioner PNL Diplomado en gestión de la calidad para el sector educativo</p>			<p>Representación ante el MEN y ante las instancias de decisión educativa nacional. Asesoría Contable, Tributaria y Administrativa. Asesoría Jurídica. Asesoría Pedagógica. Asesoría en sistemas de gestión de la calidad y modelos de acreditación y certificación. Asesoría gremial (Defensa irrestricta de los intereses gremiales). Asesoría en cobranzas pre-jurídicas y jurídicas. Asesoría en construcciones escolares (Implementación del Plan Maestro de Equipamientos Educativos - edificios escolares con estándares de calidad - licencias de construcción). Asesoría en contratación laboral. Alianzas con organizaciones académicas, industriales, comerciales, financieras y de servicios. Difusión amplia e instantánea de normas y documentos que regulan el sector educativo. Paquete informativo mensual (EL CONFENADESPRIVISTA, documentos pedagógicos, normas educativas, informaciones varias). Banco de información. Asesoría en la estructuración de seminarios pedagógicos y eventos gremiales.</p>		

ASOCOLDEP: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE EDUCACIÓN PRIVADA					
SERVICIOS OFRECIDOS	Encuentros deportivos y culturales, Asesorías, Seminarios, Diplomados y Talleres	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	N.A.	FECHA DE FUNDACIÓN	N.A.
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES – PROYECTOS Y/O PROGRAMAS					
<p>Asesoría en las áreas pedagógica, administrativa, jurídica y financiera.</p> <p>Capacitación para docentes, directivos docentes, personal administrativo, de servicios generales y de apoyo.</p> <p>Festivales de danzas, gimnasia, juegos intercolegiados en todas las categorías y ramas.</p> <p>Talleres, especialización y maestrías.</p>					

ACDEP: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR					
SERVICIOS OFRECIDOS	Asesorías, Consultorías, seminarios y cursos	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	N.A.	FECHA DE FUNDACIÓN	1962
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES			PROYECTOS Y/O PROGRAMAS		
<p>La Alianza Latinoamericana y global de la ACDEP Y OMEP con CINDE cuyo Presidente es el Doctor Alejandro Acosta, miembro afiliado de la ACDEP desde hace muchos años.</p> <p>Consultora del Ministerio de Educación Nacional y de la secretaría de educación de Bogotá.</p> <p>Participación en la promulgación de la Ley General de educación, aportando el capítulo de la educación preescolar y sus respectivos artículos.</p> <p>Liderar la continuidad de las normales para la formación de maestros.</p> <p>Participación en la promulgación los Lineamientos de la educación Preescolar, decreto 2247.</p> <p>Participación en la promulgación la Ley 1098 de infancia y adolescencia.</p>			<p>La ACDEP promueve los objetivos de la OMEP y tiene fines educativos, científicos y sociales que propenden por el fomento progresivo de los programas de protección del menor en edad preescolar en el territorio nacional, en cumplimiento de políticas nacionales e internacionales.</p> <p>Entre las actividades de la asociación está la organización de seminarios y cursos con especialistas nacionales y extranjeros; asesoría a centros de formación de educadores para preescolar y jardines infantiles, fomento a todo lo que se relaciona con el niño preescolar en cuanto a su bienestar y justicia, a su educación y desarrollo.</p>		

ACOMIL: ASOCIACIÓN DE COLEGIOS MILITARES					
SERVICIOS OFRECIDOS	Asesoría, Consultoría y visitas de Auditoría a los colegios militares	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	34	FECHA DE FUNDACIÓN	1996
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES - PROYECTOS Y/O PROGRAMAS					
<p>Propender por el mejoramiento de las diferentes áreas de la educación, haciendo hincapié en los aspectos culturales, científicos, pedagógicos, morales, militares, de bienestar social y económico de los asociados;</p> <p>Servir de enlace, coordinador y promotor de las entidades miembros, ante los organismos nacionales, departamentales o locales de carácter oficial o privado;</p> <p>Colaborar con las entidades educativas para la adecuada revisión y de actualización de los planes y programas de estudios y legislación educativa en general;</p> <p>Impulsar, consolidar y asesorar académica y administrativamente a los planteles afiliados;</p> <p>Asesorar a los asociados para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y propender por el mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos afiliados;</p> <p>Asumir la permanente defensa de los intereses generales de la Educación Colombiana, especialmente la de los asociados;</p> <p>Fomentar la creación de áreas sociales, culturales, recreativas y de instrucción militar, para ser utilizadas por los asociados;</p> <p>Solicitar la ayuda necesaria del Gobierno Nacional y de los Organismos Internacionales que se ocupen del fomento de la educación en los países en desarrollo, así como la cooperación de sus socios, para crear un centro educativo para carreras intermedias o universitarias que llenen las aspiraciones y la vocación de los egresados de los planteles militares;</p> <p>Llevar la representación, como persona jurídica ante los Ministerios de Educación y de Defensa y otros que se requieran;</p> <p>Establecer intercambio de programas, Normas y sistemas con otras organizaciones similares Nacionales o Extranjeras, con el propósito de lograr mayor integración entre estas instituciones;</p> <p>Ejercer el derecho de petición ante las ramas del poder público, solicitando de ellas la expedición, modificación, derogación o</p>					

aclaraciones de las leyes, decretos y demás disposiciones que se relacionen con la vida institucional de los colegios, academias e institutos militares o con el objeto social de los presentes estatutos;
 Aprovechar los medios de comunicación hablados y escritos para difundir entre la opinión pública la verdadera labor que cumplen los colegios, academias e institutos de carácter militar, como forjadores de una juventud educada bajo los principios del respeto a Dios y a las instituciones legítimas, aportando más que otros planteles subsidiados por el Estado, plenas garantías de orden y estabilidad a nuestra Patria;
 Desarrollar actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas, tendientes a obtener recursos económicos que faciliten el cumplimiento de programas en beneficio de los asociados; y
 Establecer una estrecha relación con los Ministerios de Educación y de Defensa Nacional que permita conocer todas las disposiciones que puedan afectar la vida institucional de los colegios militares.

UNCOLI: UNIÓN DE COLEGIOS INTERNACIONALES					
SERVICIOS OFRECIDOS	Eventos deportivos, culturales, académicos, investigativos y sociales	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	25	FECHA DE FUNDACIÓN	1971
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES - PROYECTOS Y/O PROGRAMAS					
Su finalidad está centrada en la realización de encuentros deportivos, culturales, académicos, investigativos y sociales entre los estudiantes de las entidades agremiadas.					

ASPAEN: ASOCIACIÓN PARA LA ENSEÑANZA					
SERVICIOS OFRECIDOS	Dirigir instituciones educativas	NUMERO DE COLEGIOS AFILIADOS	24	FECHA DE FUNDACIÓN	1964
LOGROS Y EVENTOS RELEVANTES			PROYECTOS Y/O PROGRAMAS		
A partir de una concepción de la persona humana conforme con el Magisterio de la Iglesia Católica, desarrolla su trabajo formativo contando con la asesoría espiritual de la Prelatura del Opus Dei.			La Asociación para la Enseñanza -ASPAEN- es una entidad colombiana, sin ánimo de lucro, con visión internacional, que dirige instituciones educativas promovidas por padres de familia, destinadas a secundarlos en su misión de ser los primeros educadores de sus hijos.		

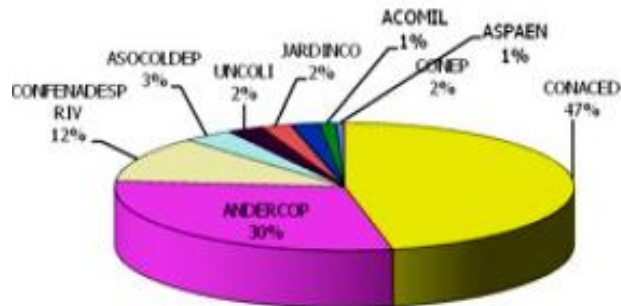


GRÁFICO 3: COLEGIOS PRIVADOS AFILIADOS POR ASOCIACIÓN⁴¹

Una característica distintiva de calidad de una asociación es la exigencia a sus afiliados de políticas de elección y régimen laboral de sus docentes, garantes de la calidad en los servicios educativos, sin embargo, el proceso de afiliación no es restrictivo y muchas instituciones tienen afiliaciones múltiples. Algunas de estas asociaciones han logrado agremiarse y establecer confederaciones, lo que hace que su nivel de injerencia especialmente en los asuntos de promulgación de la política educativa sea de enormes proporciones.

Los convenios gremiales, las alianzas estratégicas con las entidades gubernamentales y los programas de capacitación, formación permanente, seminarios nacionales e internacionales, las publicaciones seriadas o documentales son la característica común en este espectro de empresas de agremiación educativa.

A través de ellas se congregan periódicamente a un número muy significativo de actores escolares tanto en las reuniones periódicas como en los eventos de capacitación, lo cual les pone en una posición muy importante en la legitimación del discurso de la gestión educativa.

Es muy común encontrar convocatorias a docentes para eventos de divulgación de la política pública, del mismo modo, las invitaciones para las

⁴¹ MEN (2014), *Asociaciones de colegios Privados*, Septiembre de 2014, de Mineducacion.gov, Sitio web <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228196.html>

capacitaciones en temas de gestión educativa que pueden darse desde las modalidades de Curso Libre o Diplomado, hasta el nivel de Especialización o Maestría de acuerdo con las alianzas y convenios que estas organizaciones establecen con varias universidades públicas y privadas de nuestro país.

Su papel en la divulgación del discurso de la gestión es indiscutible, los principales protagonistas de sus conferencias, seminarios y foros, actúan como asesores, consultores y/o empleados directos de las entidades gubernamentales o de las universidades que en la forma contractual de alianza, reconfiguran las políticas públicas dotándolas de los elementos propios de la gestión educativa.

2.4. Del caos del sistema educativo a la gestión de los procesos.

La premisa “Modernización de la educación” se imprime en los discursos educativos de nuestro país entre los años 60’ y 70’, de igual forma emergieron enunciados del tipo:

- Renovación curricular
- Incorporación de nuevas metodologías
- Tecnología educativa
- Novedades curriculares (Guías Alemanas)

Existía una parametrización preestablecida que dirigía lo que el estudiante debía recibir y proporcionaba el guión para que el profesor le hiciera llegar este libreto; esta condición difuminaba un “método” que de manera indiscriminada reducía la escuela al escenario de los saberes, las temáticas y los contenidos; una de las grandes dificultades que este proceso traería consigo, sería el desconocimiento de las realidades de la población escolar y en particular de las

necesidades que ya hoy en día se reconocen plenamente como tópicos importantes dentro del proceso educativo.

En los años 80' se incorporó lo que más tarde se consolidaría en el Movimiento Pedagógico, una intencionalidad gubernamental por establecer redes entre los maestros y por aumentar el proceso de investigación de los docentes que focalizaron sus propósitos en las necesidades de su contexto. También fue la década en la que se postuló el proceso de la alfabetización para adultos como meta educativa, en respuesta a las altas tasas rurales que presentaba este fenómeno, la incorporación de los medios de comunicación como herramienta para la difusión de las letras, su sintaxis y semiótica, marcó un hito en la incorporación de las nuevas tecnologías y en cierta medida, extendió los muros de la escuela garantizando una mayor cobertura. La década de los ochenta también se encuentra en nuestros anales históricos como el punto de partida para el gran impulso a la "Universalización de la educación Primaria".

A nivel internacional se llevó a cabo la Conferencia Mundial de Educación para Todos (Jomtien Tailandia 1990), proceso que extendió varios enunciados que han servido de soporte fundamental en la estructuración de los discursos actuales en educación y en su consabida gestión, desarrollaremos más adelante un análisis detallado de las implicaciones discursivas de este evento y su materialización en reformas; el influjo de estas reflexiones se incorporó con mayor fuerza en nuestro país con la constituyente de 1991 que abrió el camino para que la "**Descentralización**" y la "**Participación Ciudadana**" ingresaran como baluartes de la ruta "**hacia el futuro**" que se trazó para los procesos gubernamentales; las implicaciones de este ingreso afectaron a todas las esferas y naturalizaron múltiples prácticas globalizantes que marcaron a esferas sociales como la "**salud**" y la "**educación**" posicionándolas como servicios, lo cual ha repercutido en la forma en la que ellas se administran y como se precarizan para llegar al grueso de la población nacional.

La década del 90' resulta muy fecunda para la materialización de las discursividades circulantes a través de la promulgación de las leyes. Motivados por Jomtien, en Colombia (al igual que en otros países vecinos) se comisionaron a los personajes más representativos e influyentes para pensarse un devenir para la educación, así nace en nuestro país “La Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo”, también conocida como la “comisión de los sabios”, sus recomendaciones chocaron con unas políticas estatales austeras que al coptar la inversión acabaron con múltiples de las intenciones del grupo de especialistas, lo que si nos deja la comisión es la posibilidad de estructurar planes para los decenios.

Con la expedición de la ley general de educación se marcó uno de los hitos más importantes en la comprensión del sistema educativo actual; con ella se indicaron las normas generales para la organización del **“servicio público de la educación”** en nuestro país y se determinó la dirección, administración y financiación del sistema educativo. Se formaliza la estructuración de los PEI en sus catorce (14) acápites, los Gobiernos Escolares (como ejemplo esencial de la participación ciudadana), el Plan de Estudios y las Comisiones de Evaluación y Promoción.

2.4.1. La organización del sistema educativo a través de la reforma

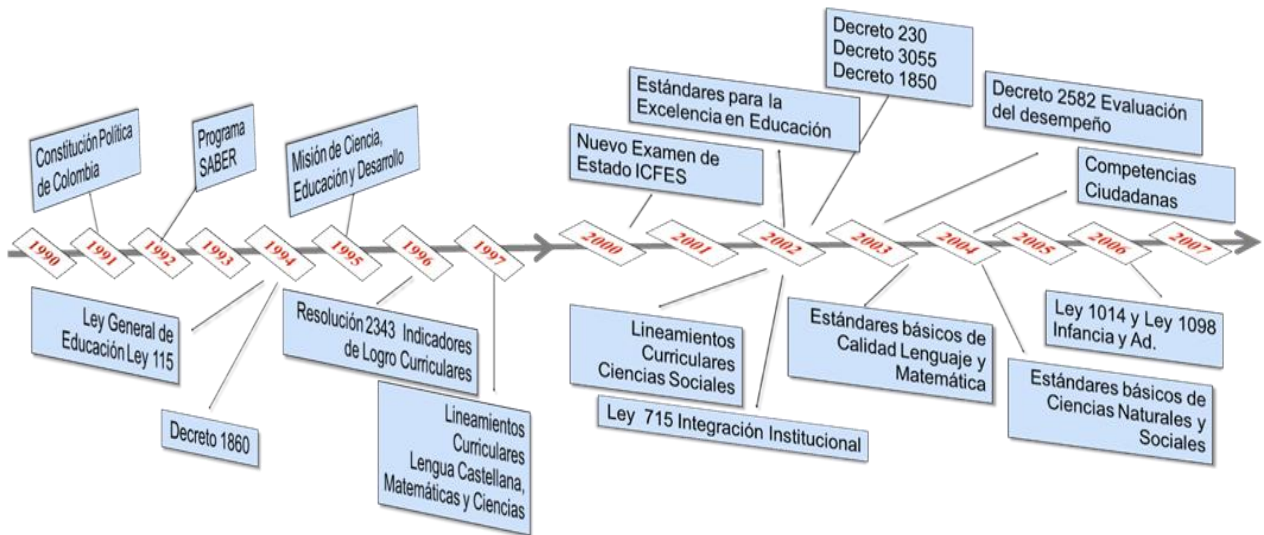


GRÁFICO 4: LÍNEA DE TIEMPO SOBRE LA REFORMAS EDUCATIVAS COLOMBIANAS⁴²

La ley general de educación (Ley 115 de 1994), es también la declaración abierta de los procesos de descentralización administrativa y pedagógica de nuestras instituciones educativas. También es la ley que cierra el proceso de transmisión de conocimientos (acontecido con las reformas educativas de los años sesenta) a la era del fortalecimiento de las competencias.

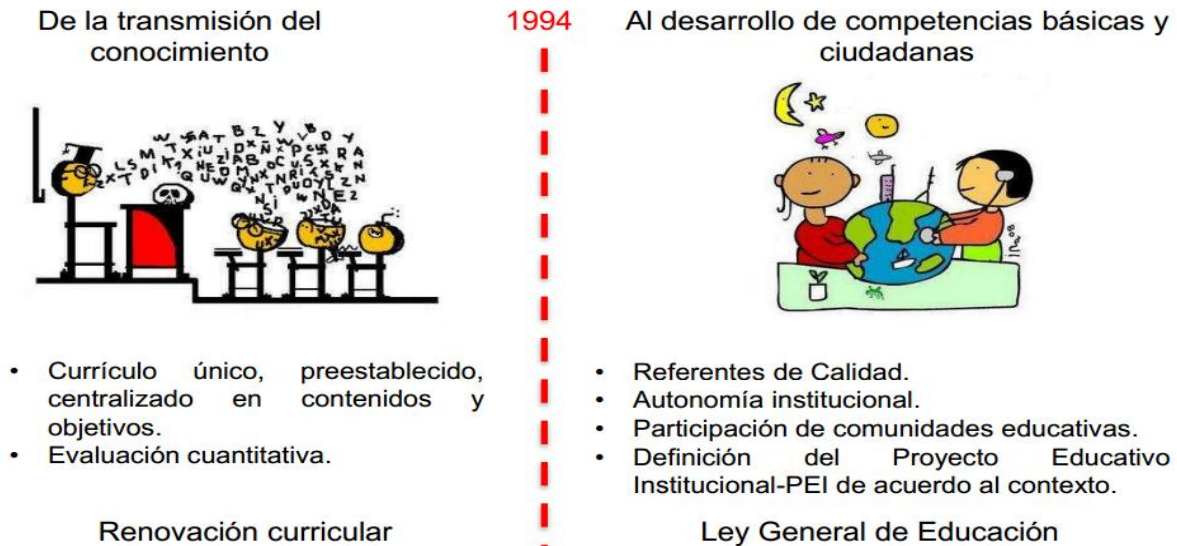


GRÁFICO 5: LEY 115 DE 1994: DE LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS⁴³

⁴² Elaboración propia.

Uno de los fines esenciales del estado es garantizar la efectividad de los derechos fundamentales constitucionales, dentro de ellos está la educación. Con el fin de lograr este propósito, objetivo prioritario del Estado social de derecho, hay múltiples destinatarios que tienen el deber conjunto de contribuir a la realización de la educación: la familia, el Estado y la sociedad. En numerosas jurisprudencias de la Corte Constitucional se ha indicado que la educación es un derecho-deber. En la sentencia T-02/92 se precisó el alcance así:

"El artículo 67 de la Constitución establece en forma expresa que la educación primordialmente es una función social".

Este concepto de función social tiene su origen en los estudios sobre la transformación del estado de León Duguit, que sostenía que: *"Todo individuo tiene en la sociedad una cierta función que cumplir, una cierta tarea que ejecutar. Y ese es precisamente el fundamento de la regla de derecho que se impone a todos, grandes y pequeños, gobernantes y gobernados..."*⁴⁴ Todo hombre tiene una función social que llenar, y por consecuencia tienen el deber social de desempeñarla; tiene el deber de desenvolver, tan completamente como le sea posible, su individualidad física, intelectual y moral para cumplir esa función de la mejor manera posible y nadie puede entorpecer ese libre desenvolvimiento.

De la tesis de la función social de la educación surge entonces la educación como "derecho-deber", que afecta a todos los que participan en esa órbita cultural. Sin embargo, con los sistemas de financiación y el impulso a la educación privada la educación queda rezagada a la esfera de **"servicio"**.

⁴³ MEN. (2013). Foro Educativo Nacional. Octubre 2014, de colombiaaprende.com Sitio web: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-330228_archivo_pdf_MFiguroa.pdf (Diapositiva 7)

⁴⁴ Citado por SUAREZ, Eloy E.(2004) en INTRODUCCIÓN AL DERECHO. Centro de Publicaciones UNL. Argentina. Pág. 98.

En el plano internacional, en el mismo año de la promulgación de la Ley 115 se realiza la conferencia internacional sobre poblaciones y desarrollo o Conferencia de El Cairo: varios organismos gubernamentales de varios gobiernos se reunieron para discutir una variedad de asuntos relacionados con la población, incluyendo la inmigración, la salud reproductiva, la mortalidad infantil, los métodos anticonceptivos, la planificación familiar, la educación de las mujeres y la protección de las mujeres de las realizaciones del aborto inseguras. De ellas se erige, para nuestro interés analítico, la Educación universal: ***Asegurar la educación primaria para todos antes de 2015 e intentar suprimir la diferencia entre las tasas de escolarización de los niños y de las niñas en la enseñanza primaria y secundaria***; así como la declaración de la búsqueda de ***“la Calidad educativa”***.

En agosto del 96 se promulga el Decreto 2343, que proporcionó los indicadores de logro que permitirían evaluar permanentemente los estándares básicos de acuerdo a los lineamientos curriculares, para determinar los niveles de competencia de la población escolar; como se ve, esta estrategia trazada desde la Misión de Sabios, posee una lógica administrativista más que pedagógica, el discurso de la gestión posee unas líneas de fuerza administrativas y ese es uno de sus elementos para la exitosa y concurrida incorporación a las instituciones educativas del discurso de las competencias.

En este mismo año se promulga el primer **PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 1996-2005**, evidencia de abandonar las prácticas de planeación a cuatro años de acuerdo con la duración de los periodos presidenciales. En este plan se consolida la descentralización de la educación y las nuevas estrategias de su financiación, también queda claro que la acepción de calidad desde las entidades gubernamentales está dirigida a la evaluación de los aprendizajes, pues como versa el informe del Balance del Plan Decenal ***“La Educación un Compromiso de Todos”***, concretamente en la evaluación de la estrategia 2,

elevar la calidad de la educación: los reportes que se generan están sustentados en los resultados de las pruebas SABER tanto en grado 11° como en los grados 3°, 5°, 7° y 9°; también se hace referencia a los resultados de los ECAES (hoy pruebas SABER PRO) y de la participación de nuestro país en las pruebas TIMSS, LLECE y PISA.

En esta transición, común con los países de la región pues comparten sus mismos orígenes, el discurso de la gestión que inicialmente se vinculó a los sectores industrial y empresarial del país juega un papel preponderante en la comprensión de estas transformaciones, pues sus enunciados se emplazaron con las lógicas de la administración y cobraron una fuerza inusitada.

El ingreso de las normas técnicas internacionales, de los organismos certificadores y de los lenguajes de la calidad total y la mejora continua se integran a la escuela con mucha facilidad e inician su tránsito, pues han mostrado con datos contundentes que en los sectores empresariales de origen han producido efectos valorados como positivos a través de indicadores enteramente económicos.

Con el año 2000, cambia la lógica de la evaluación de la educación en nuestro país. Este cambio en las evaluaciones trajo consigo una incorporación paulatina de nuevas prácticas en evaluación, la primera edición produjo (como lo esperaba y quería legitimar el gobierno) resultados muy bajos que justificaron los planes de mejora subsiguientes.

En el año 2002 inicia el gobierno más extenso que ha tenido un presidente en nuestro país, con ello, la mirada educativa, dirigida y ejecutada por economistas, se incorporó al Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” en la llamada “Revolución Educativa”, su objetivo: *Transformar el sistema educativo, en magnitud y pertinencia para garantizar la competitividad del país y conseguir una mejor calidad de vida*; los ejes centrales de este plan fueron el

incremento de la Cobertura, la Calidad y la Eficiencia. La gestión reingresa con la fuerza gubernamental a la educación y se posiciona como el discurso preponderante para garantizar que las instituciones alcancen sus propósitos y se mantengan en el tiempo en un proceso de mejora continua.

En 2003 se incorporan los “Estándares de Competencia”, dirigidos al fortalecimiento en las disciplinas de Matemáticas y Lenguaje, así como la primera versión de los exámenes SABER PRO.

En 2004 – 2005 se publican los “Estándares de Competencia” en Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, la gran novedad “Los Estándares en Competencias Ciudadanas”. En 2006 se promulga el segundo Plan Decenal de Educación 2006 - 2015. Hoy vigente y por evaluar.

El último decreto sobre evaluación institucional fue promulgado en 2009 y nace como respuesta a las inquietudes expresadas en el **FORO EDUCATIVO DE 2008**. Las formas en la que se consensuó, construyó y divulgó, se convierten en referentes de la promulgación de la política educativa vigente. La similitud en la estrategia emprendida en la Ley 1290 de 2009 con la de la Ley 1620 de 2013, es muy concreta: cada institución educativa establece los procedimientos específicos que darán cumplimiento a los requerimientos establecidos en la normatividad expuesta, las entidades territoriales encargadas de la supervisión y vigilancia tendrán la tarea de corroborar si se cumplen los procedimientos establecidos por cada institución y si en términos generales se da respuesta a la solicitud de la reglamentación.

Los últimos sucesos han puesto en la palestra pública el papel de los colegios frente al reiterado conflicto que caracteriza nuestras instituciones educativas. Las prácticas de acoso escolar, las situaciones de intimidación, las agresiones físicas y verbales, así como los delitos relacionados con el tráfico de

estupefacientes o las situaciones de perturbación a los derechos sexuales y reproductivos, fueron analizados para la expedición de la Ley 1620 de 2013.

Esta forma de concretar en las instituciones educativas los requerimientos gubernamentales es muy similar al proceso que ha tenido la implementación de las normas de la familia ISO en las instituciones educativas contemporáneas. En síntesis, el proceso gubernamental denominado **“Aseguramiento de la calidad”** gira en tres escenarios:



GRÁFICO 6: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA⁴⁵

Se naturaliza la evaluación como medida de la calidad, en los tres escenarios es la evaluación la que determina los desempeños y es la que permite tomar decisiones sobre el devenir de la calidad educativa.

⁴⁵ MEN. (2013). *Foro Educativo Nacional*. Octubre 2014, de colombiaaprende.com Sitio web: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-330228_archivo_pdf_MFiguroa.pdf (Diapositiva 10)

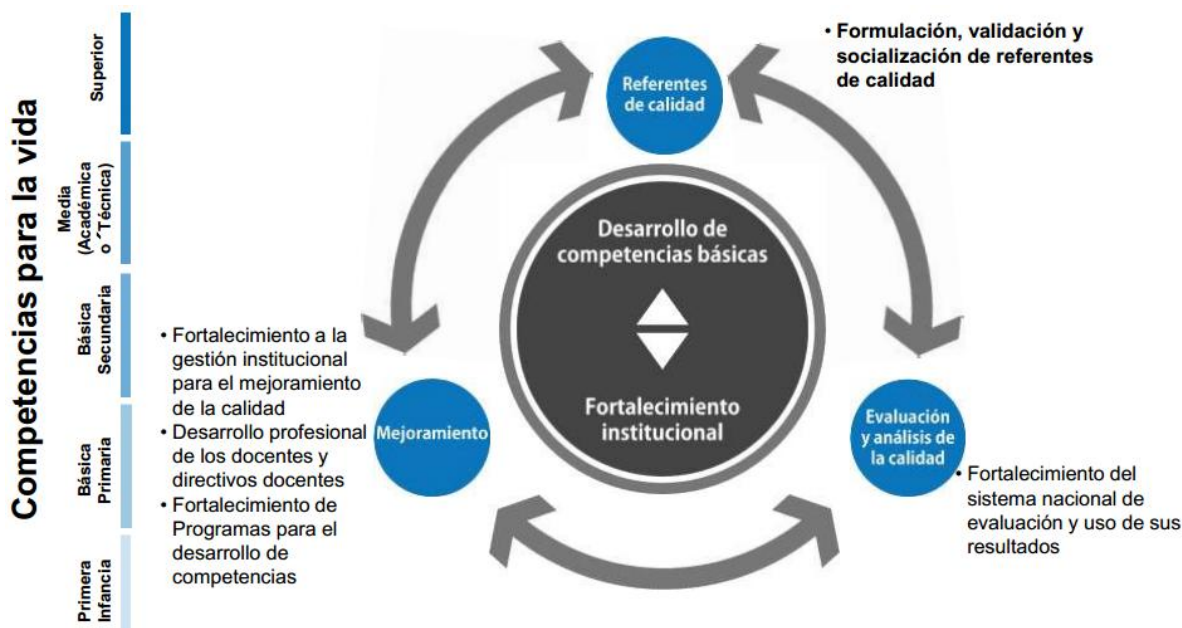


GRÁFICO 7: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA⁴⁶

La calidad en educación se relaciona y se mide por los resultados de las pruebas estandarizadas que se aplican a todos sus actores.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha posicionado gran parte de los ejes de problematización sobre la educación en el mundo; por ejemplo, la acepción en los años cincuenta de la crisis mundial de los sistemas educativos surge a partir del informe que Philip Coombs presenta a la UNESCO, en 1972, frente a las movilizaciones estudiantiles se publica bajo el título “Aprender a ser”, otro informe de una Comisión sobre educación a la UNESCO, Edgar Faure tuvo en ésta el gran mérito de establecer firmemente el concepto de “Aprendizaje Permanente”, que se retomaría en 1990 en la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors, en donde se posiciona la “Educación para toda la vida” y se dictan los pilares considerados hasta hoy como fundamentales “Formación integral

⁴⁶ MEN. (2013). *Foro Educativo Nacional*. Octubre 2014, de colombiaaprende.com Sitio web: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-330228_archivo_pdf_MFiguroa.pdf (Diapositiva 9)

de la persona: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser”, en el encuentro mundial más reciente: Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, Senegal, 2000), se proponen seis marcos de acción regionales: la lucha contra el HIVSIDA, la primera infancia, la salud en la escuela, la educación de las niñas y las mujeres, la alfabetización de adultos y la educación en situaciones de crisis.

Del mismo modo, otros organismos internacionales han establecido problematizaciones educativas que se convierten en el soporte del clima de reformas educativas de las regiones. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), convocó en 2008 a Ministros de educación de la región para establecer el documento “Metas Educativas 2021”, que fue presentado y aprobado por la cumbre de jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en el mes de diciembre de 2010 (Mar del Plata, Argentina), en este documento se presentan (11) recomendaciones para el devenir de la educación iberoamericana:

- Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora.
- Lograr la igualdad educativa y superar toda forma de discriminación en la educación.
- Aumentar la oferta de educación inicial y potenciar su carácter educativo.
- Universalizar la educación primaria y la secundaria básica, y ampliar el acceso a la educación secundaria superior.
- Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar.
- Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico-profesional (ETP).
- Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida.
- Fortalecer la profesión docente.

- Ampliar el espacio iberoamericano del conocimiento y fortalecer la investigación científica.
- Invertir más e invertir mejor.
- Evaluar el funcionamiento de los sistemas educativos y del proyecto «metas educativas 2021».

Más allá de iniciar una exposición de éstas u otras políticas internacionales que se hayan dejado sin mencionar, lo que nos proponemos es posicionar estas reformas como un producto del análisis de los resultados que los estudiantes reportan en sus pruebas estatales y que bajo el lente de quienes las construyen, están diseñadas para dar cuenta del nivel de desarrollo educativo alcanzado. Ahora bien, no se puede restringir este debate a un análisis de resultado educativo, pues el factor clave en esta discusión es de naturaleza económica, por tanto, las evaluaciones que estos organismos internacionales realizan sobre el estado de la educación (y otros servicios) en los diferentes países, están directamente ligados a las tendencias económicas hegemónicas (neoliberalismo).

La promoción de la educación privada por decisiones gubernamentales se materializa en reformas y acentúa la concepción de las **“empresas educativas”** que ahora inician una lucha competitiva frontal por aglutinar consumidores de **“productos educativos”** que promuevan plus-valor frente a los competidores cercanos a su nicho de mercado. Las vallas publicitarias se convierten en los estandartes para persuadir, seducir y atraer clientela; las familias, los nuevos consumidores del producto educativo, reciben las nuevas formulas que tienen los colegios para hacer frente a las diversas vicisitudes (probablemente muchas de ellas ni las habrían percibido) que afronta el sistema educativo, y su ingreso, el de estas **“formulas de éxito”** se rige por las mismas condiciones neoliberales de cualquier mercado, el de la necesidad.

Hoy es imperativo que la escuela fortalezca los valores éticos, espirituales y morales; que ofrezca un programa coherente y con resultados sobre el manejo de

al menos un segundo idioma, que se promueva una sana y armónica convivencia que –al menos en la retórica- aleje con sus muros los males sociales del alcoholismo, la violencia, el consumo de psicoactivos, etc.; que la infraestructura física se armonice con una vasta gama de servicios como auditorio, coliseo, zonas verdes, restaurante, gimnasio, piscina, entre otros; y, muy especialmente, que se proporcione el servicio de transporte puerta a puerta, para garantizar no sólo el desplazamiento sino la seguridad de los niños y jóvenes en todo momento. En estos mismos lenguajes han entrado estos imperativos que son considerados cada vez más necesarios, pues marcan la diferencia socioeconómica de las instituciones y proporcionan múltiples desarrollos a las potencialidades de los niños bajo la premisa de la **“calidad de la educación”**, esto implica varias consideraciones importantes de resaltar.

Primero, por su naturaleza la calidad es un sistema de comparación que bajo las lógicas de la gestión permite establecer a través de indicadores del nivel en el que se puede encontrar un referente sobre la base de un rasero, es por ello que en la administración educativa moderna y especialmente observable en la estatal, el resultado de un indicador establecido para medir el desempeño hacia el cumplimiento de una meta, termina entregando diagnósticos y evaluaciones sobre los esquemas generales. Los colegios públicos en concesión al igual que los privados se “pelean” su posicionamiento en los primeros lugares de la clasificación en pruebas estandarizadas, las asociaciones de colegios privados promueven eventos para agremiar cada vez más colegios, las empresas de asesoría y consultoría lanzan estrategias de mercado para lograr la certificación de más colegios, se asocian con proveedores educativos para incrementar su demanda y todos los miembros de la gestión educativa invierten cada vez más en su propia formación para posicionarse de mejor manera en el mercado laboral educativo.

Segundo, las instituciones educativas privadas tienen la libertad de certificar sus sistemas de gestión institucional, el hacerlo no sólo involucra el creciente requerimiento de recursos y esfuerzos de todo su equipo, sino que es apoyado

con un incremento establecido en la resolución de costos emanada por el ministerio de educación nacional. El convertirse en una institución educativa certificada por normas internacionales no es una exigencia legislativa, pero el hacerlo retorna buenos réditos; el discurso de la gestión no establece obligaciones pero se naturaliza proveyendo beneficios.

Tercero, diversificar los servicios educativos hace que las instituciones educativas adquieran mayor prestigio y les proporciona alianzas que garantizan su viabilidad económica. Son comunes las alianzas con universidades, con el SENA o con instituciones de formación para el trabajo (antes conocidas como instituciones de educación no formal); del mismo modo, adquiere mayor credibilidad una institución que se presenta a premios o galardones, que se mantiene a la vanguardia en los eventos deportivos, culturales o académicos por medio del fomento de la participación de sus estudiantes, todos estos elementos contribuyen a su reconocimiento en el mercado.

Lograr “Calidad en la Educación” implica salir del caos, significa ordenar la casa y trazar la ruta. La gestión de los procesos institucionales es la vía, pues alinea las intenciones organizacionales con las gubernamentales y con los requerimientos internacionales, sólo que su fuerza no es perceptible.

La Norma NTC-ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, inicialmente se utilizó en la industria como control de calidad a los productos, pero paulatinamente se fue incorporando a las empresas por su condición de prestadoras de servicios. El vocabulario y los requerimientos que contiene la norma pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en el incremento de la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes.

Los establecimientos que proporcionan servicios educativos deberían bajo la lógica que promulgan estas normas, definir y gestionar sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen escenarios administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes a la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares. Algunos procesos que existen en un establecimiento educativo podrían ser los siguientes⁴⁷:

- procesos para la gestión directiva en los que el establecimiento determina su papel en el entorno socio-económico, define sus metas de largo, mediano y corto plazo, las formas para alcanzarlas y los mecanismos para la interacción entre sus distintos actores;
- procesos para la gestión académica en los que el establecimiento educativo define los elementos pedagógicos y curriculares que orientan su plan de estudios, establece las metodologías de enseñanza-aprendizaje y proyectos transversales y de investigación;
- procesos para la gestión administrativa y financiera en los que el establecimiento educativo define sus normas y procedimientos para la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros y para la prestación de servicios complementarios a su comunidad educativa.
- procesos para la gestión de la comunidad en los que el establecimiento educativo define los mecanismos de participación con los distintos actores de su comunidad educativa para la promoción de la convivencia y la vinculación con su entorno.

La gestión ingresa con mucha fuerza a los centros escolares para organizar su administración y gerencia. Delimitando los cuatro procesos mencionados es muy probable que una institución educativa inicie una implementación de la norma. La pedagogía inicialmente entra en pugna, los maestros son los actores

⁴⁷ Tomado de la *GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 200*: es un documento generado por el ICONTEC, y se ha posicionado como la guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media.

educativos que establecen las mayores resistencias a la implementación de estos requerimientos. Las polémicas sobre la interpretación de los requerimientos de la norma es cuantiosa, emergen las empresas de asesoría y consultoría que ayudaran a dirimir el debate.

En la discursividad de la gestión, la calidad es una comparación, pero que se hace circular como una cualidad, en ese escenario nadie podría controvertir los propósitos de mejora de la calidad en la educación y en esa medida, no es posible oponerse en ningún grado a “mejorar la calidad”, por el contrario, certificar los procesos institucionales bajo una norma internacional es una “necesidad” que entrega valor agregado al producto educativo ofrecido y muchas instituciones se vinculan a la “moda” de la certificación abriendo a su paso todo el mercado de la asesoría y consultoría para estos efectos, incluso existen eventos con invitados nacionales y extranjeros para proveer de nuevas perspectivas de análisis del mercado a los directivos docentes a través del llamado “*marketing* educativo”.

2.4.2. De la planeación a la gestión

Algunas de las características que suscriben el fenómeno de la planeación con el de la gestión y evidencian su apogeo en las políticas nacionales, se rastrea de la discursividad que, desde la administración empresarial, coloniza a las instituciones educativas contemporáneas en donde se cruzan los discursos “calidad de la educación” y “gestión de la calidad educativa”, poniendo en cuestión el papel afrontado por las políticas de gobierno, tendientes al direccionamiento educativo hacia una ruta enteramente económica.

“Cada proyecto comienza con un buen plan”, esta acepción es muy común en el lenguaje gerencial de nuestros días. La búsqueda de la productividad es el gran reto que afrontan las empresas y para superarlo se han instaurado una serie de mecanismos que establecen de manera sistemática, las acciones a seguir para lograrlos, esta es una de las representaciones más difundidas del fenómeno de la

“gestión” en nuestros días. El proceso de planeación es asumido como el requisito *sine qua non* para la gestión, es como si el planear fuera el “pensar” y la gestión el “hacer” o el “existir”. Esta condición de la modernidad (“pienso luego soy”), ha quedado tan fundida en nuestra cultura, que todas las acciones humanas son juzgadas bajo esa premisa, al punto que se condena penal y socialmente a quien no “piense antes de actuar”, se repulsa a quien no asuma la responsabilidad de sus acciones y se marca de “anormal” e “irracional” a quien no pueda hacer evidente la relación entre sus acciones y sus pensamientos.

Es preciso tener cuidado con la palabra “pienso” (y con la proposición “pienso, luego existo”) pues con ella nosotros ahora nos referimos a la vivencia gracias a la cual tenemos un conocimiento conceptual e intelectual de la realidad. Sin embargo, en Descartes tiene un significado más genérico y viene a ser sinónima de acto mental, o vivencia o estado mental o contenido psíquico. El propio Descartes nos dice que con la palabra “pensar” entiende “todo lo que se produce en nosotros de tal suerte que lo percibimos inmediatamente por nosotros mismos; por esto, no sólo entender, querer, imaginar sino también sentir es la misma cosa aquí que pensar”. El rasgo común a entender, querer, pensar, sentir, (y pensar en sentido estricto, pensar como razonar o conceptualizar) es el que de ellos cabe una percepción inmediata, o en nuestro lenguaje, que todas estas vivencias tienen el atributo de la consciencia, el ser consciente o poder serlo. Todo acto mental presenta la característica de ser indudable, ninguno de ellos puede ser falso, por lo que valdría tanto decir “recuerdo, luego existo”, “imagino, luego existo”, “deseo, luego existo”, “sufro, luego existo”, que “pienso luego existo”⁴⁸

Entonces, “planeo, luego existo” sería una consideración válida, coherente y moderna; que nos muestra la lógica de la emergencia cultural de la gestión y de sus interrelaciones. El discurso de la gestión de calidad es explícito frente a esta premisa, una de sus líneas de fuerza es la “mejora continua” que para las organizaciones se materializa en el ciclo Deming o también llamado ciclo PHVA

⁴⁸ ECHEGOYEN Olleta, J., (2002) *Filosofía Medieval Y Moderna*, 16 Marzo de 2011, de [e-torredabel.com](http://www.e-torredabel.com/), Sitio web: <http://www.e-torredabel.com/>

(Planear – Hacer – Verificar – Actuar). El conjunto de prácticas que se realiza al interior de cualquier organización actual (empresa, escuela, etc.) puede ser fácilmente leído en esta lógica de planeación-acción, la dualidad de lo que se ofrece al mercado posiciona irreductiblemente las acciones humanas, **lo que hago en mi cotidianidad es un producto o es un servicio**; en cualquier caso es “susceptible de mejora”.

El primer colegio en Colombia en implementar este ciclo dentro de su modelo de direccionamiento estratégico y certificar su ejercicio sobre la base de la norma ISO 9001:1994 fue el Colegio San José de las Vegas de la ciudad de Medellín (Diciembre de 2003). Los primeros ocho (8) colegios oficiales⁴⁹ se certifican el 21 de noviembre del año 2006 y corresponden también a esta ciudad. En el modelo de certificación EFQM, el primer colegio logra el nivel “Acceso” en noviembre de 2004 (Gimnasio los Tréboles, colegio no oficial. Chía Cundinamarca) y en el nivel “desarrollo” se encuentra el Colegio Colombo Hebreo (No oficial, Bogotá) el 10 de noviembre de 2010.

En la actualidad, según datos del Ministerio de educación nacional⁵⁰, 469 colegios se han certificado por el ICONTEC bajo la norma ISO 9001 (en sus tres versiones 1994, 2000 y 2008), de las cuales, 261 lo han hecho en **Diseño y Desarrollo**, lo cual constituye dentro del lenguaje de dicha certificación, una estructuración más rigurosa de sus componentes curriculares; 418 instituciones educativas colombianas se han certificado en el modelo EFQM, de las cuales 109

⁴⁹ *Institución Educativa Alcaldía de Medellín, Institución Educativa Centro Formativo de Antioquia: CEFA, Institución Educativa Juan María Céspedes, Institución Educativa Marco Fidel Suárez, Institución Educativa Ricardo Uribe Escobar, Institución Educativa Samuel Barrientos Restrepo, Institución Educativa San José Obrero, Institución Educativa Santa Juana de Lestonnac*

⁵⁰ MEN, (2012) Fuente de datos, 15 de Marzo de 2012, de Mineduacion.gov, Sitio web: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-179263.html>

se encuentran en el nivel “desarrollo” y en el modelo “Fe y Alegría”, existen 28 colegios certificados (10 oficiales, 18 privados).

Si bien de los 23.414 establecimientos educativos existentes en el país (13.670 Oficiales, 9.744 Privados)⁵¹ esta cifra total de colegios certificados representa apenas el 4 %, la tendencia actual frente a esta práctica está en ascenso, pues se viene naturalizando que lograr certificaciones como las mencionadas es una garantía de la calidad que el servicio educativo de la institución oferta.

Más adelante, ampliaremos las características de los modelos de certificación expuestos y revisaremos algunas cuestiones respecto a su relación con el discurso de la gestión de la calidad educativa, por ahora, estas cifras nos muestran acciones institucionales para “lograr calidad”, lo que deviene en la pregunta ¿Cuál es la concepción de calidad educativa que se naturaliza a través de estas prácticas?

Como lo muestra Edwards (1991, pág. 15), “...el concepto de calidad es un significante y no un significado”, pues dice “el reclamo por la ambigüedad del término surge porque se espera que él esté definido por un solo significado... el concepto de calidad –como el de lo bello, lo bueno o la muerte- son significantes que pueden adquirir múltiples significados... la calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto”; por lo tanto, cuando se conjuga calidad adjetivando a la educación, la calidad dependerá de la perspectiva social desde la que se ubica (administración, pedagogía, gestión), del tipo de sujetos que la enuncian (comunidad educativa, organismos gubernamentales) y desde el lugar en que se hace (quehacer del maestro o programa de gobierno).

⁵¹ MEN, (2012) Fuente de datos, 22 de Marzo de 2012, de Mineducacion.gov, Sitio web:

<http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>

Podríamos decir que “Calidad de la educación” es para los colegios certificados una declaración abierta de que “la educación es un servicio” y que, basados en la teoría de las ciencias organizacionales, han estructurado la orientación de su servicio hacia la plena satisfacción de sus clientes (padres de familia y estudiantes), esta postura, más pragmática que teórica, configura los roles de todos los que en el proceso educativo intervienen de tal suerte que procura el seguimiento y control de todas sus acciones.

Para realizar un análisis estructurado de la calidad en educación, es necesario distinguir algunas tendencias en cuanto a sus prácticas discursivas, podemos identificar tres vertientes enunciadas por Brunner (2006, Diapositiva 4):

- Por los insumos
- Por los resultados
- Por los procesos

2.4.2.1. Calidad de la educación por insumos

En este enfoque podemos ubicar gran parte de la prolija literatura sobre “calidad” que se encuentra en el lenguaje empresarial, pues, en el aspecto absolutamente literal, un ambiente de aprendizaje se constituye de infraestructura: salones, sillas o pupitres, planta física, áreas comunes, insumos y materiales, etc., que requieren un apropiado mantenimiento y que se deben coordinar con unos proveedores, con lo cual, los ejes de la calidad de la educación se dirigen al manejo del recurso financiero que hace viable económicamente a la institución.

El rol del docente en este enfoque, es el de “operario del servicio” pues sobre él existen controles como su salario, sus horarios, cátedras, los materiales requeridos o el uso que haga de los que se le proporcionan, entre otros. El desarrollo de las tareas y de los proyectos que se suceden al interior de la institución utiliza el criterio “calidad” para determinar la eficiencia y la eficacia de los recursos.

No es casual, que en la gran mayoría de colegios considerados de “elite”, el número del personal administrativo iguale o supere al de maestros y en muchos casos, las funciones que desempeñan los cargos del nivel operativo sean “multitarea”. Esta cuantificación se propone para expresar que en el enfoque a los insumos, calidad de la educación corresponde a efectividad en su gerencia.

2.4.2.2. Calidad de la educación por resultados

Casi 4 millones de resultados, arroja un buscador en internet cuando se le pregunta: ¿Cuáles son los mejores colegios de Colombia? Los ranking de estas clasificaciones son muy variados pero todos parten de la clasificación que semestralmente realiza el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) a partir de los resultados en las pruebas estatales que presentan los estudiantes del último grado del bachillerato.

Es de anotar que en nuestro país existen algo más de 12.000 colegios (está cifra nace de los archivos reporte de resultados del ICFES), y que frente a la consulta lo que se identifican son reagrupaciones de las instituciones:

- Los mejores colegios bilingües por calendario.
- Listados de los 100, 400 o 500 mejores colegios del país.
- Posicionamiento de los colegios públicos frente a la prueba.
- Los mejores colegios por región y/o ciudad.
- Los mejores jardines... etc.

Estos resultados, sumados a las clasificaciones internacionales que se realizan de los países por esta vía (la de pruebas censales), han naturalizado una acepción muy difuminada de que la calidad de la educación corresponde al posicionamiento que en las pruebas estandarizadas obtengan los estudiantes, maestros, instituciones, ciudades, departamentos, regiones, países y zonas mundiales. Las políticas de gobierno, que se materializan en reformas educativas,

persiguen esta premisa y contribuyen enormemente a través de la descentralización a su legitimación discursiva y presupuestal, esto último es lo que le proporciona mayor potencia al discurso, pues se colocan los recursos a merced de los resultados, con lo cual los directivos escolares deben prevalecer el gasto sobre lo que garantice mayor posicionamiento en las pruebas dejando a un lado la revisión, previsión y puesta en marcha de proyectos pedagógicos que contemplen aportes focalizados a las comunidades de las que las escuelas hacen parte.

Cuando se habla de calidad de la educación en este enfoque orientado a resultados, lo que se naturaliza es una “cosificación de la inteligencia” que alimentada por diversas disciplinas que subyacen a la educación (pedagogía, sociología, antropología, etc.), intentan clasificar los niveles normalizados en los que los sujetos deben hacer frente a su realidad socioeconómica.

El abordaje inicial de la denominación “Cosificación de la inteligencia”, requiere un análisis del supuesto que el cerebro controla la conducta (designios de la mente) y que las conductas tienen patrones de origen evolutivo común. Lo que se esconde en estas posturas es el debate histórico que sirve de fundamento tanto a las ciencias biológicas como a las sociales. Cuando se habla de la diferencia entre “aptitudes” y “actitudes” se dibuja un claro panorama entre lo innato y lo adquirido por los seres humanos.

Entiéndase innato como lo relativo a la biología de la naturaleza humana, que involucra los desarrollos histórico-científicos que se vislumbran como precursores en los campos actuales de la genética y los mecanismos de la herencia; y en lo adquirido, al conjunto de fenómenos sociales producidos por la interacción de los individuos con el medio (cultura e ideología).

La presunción predominante a mediados del siglo XIX, era que la naturaleza humana se adapta a los cambios sociales, lo que, con la exposición discursiva de la teoría evolucionista, condujo a la creencia de que los hábitos y las

conductas se determinan por estructuras desarrolladas por el cerebro y transmitidas por herencias biológicas. Su principal tesis evolucionista “la lucha por la existencia”, fue sacada de su contexto natural y llevada a la explicación del fenómeno social progresista (capitalismo o sistema de la libre empresa: *Darwinismo Social*). A finales del mismo siglo, se produjo un importante cambio en la percepción evolucionista, “la herencia y el determinismo genético”: las diferencias individuales están predeterminadas por el linaje, con ella no sólo se nutre la comprensión científica del proceso evolutivo sino que se da sustento a las posiciones sociales más radicales como la **eugenesia**, que no sólo llevaría la segregación racial hasta el punto del holocausto nazi, sino que también establecería la “lucha de clases” por la presunta preeminencia de los ricos en el conjunto de la población.

Como se ve, en esta somera revisión, la historia se encuentra cargada de pugnas ideológicas que se respaldan con el desarrollo de las disciplinas científicas, girando en torno de la evaluación de la inteligencia (pruebas estandarizadas); no es claro (y no llegará a serlo de manera unívoca), que la ideología se sirva de la ciencia o viceversa, lo que sí se puede concluir es que el examen, la evaluación y sus derivados análisis (como instrumento de medida en la óptica positivista) conllevan una visión particular de la ciencia y tiene un sesgo social con tendencia ideológica.

Ahora bien, considero necesario aclarar que hablar de “medida de la inteligencia” no se refiere explícitamente al proceso de la evaluación, pero se infiere su apropiación en términos de psicometría y respuesta sociocultural. Las medidas del cráneo y la designación de las regiones del cerebro (frenología) que se relacionan con las capacidades y comportamientos humanos (GOULD, 1981), son explicaciones que se apropian desde la ilustración y que se perfeccionan con el desarrollo de las disciplinas biológicas y sociales, propias del pensamiento positivista del siglo XIX.

Las comparaciones entre los ángulos faciales o el volumen del cráneo, no sólo aportaban al debate de la relación **tamaño cerebral e inteligencia**, sino que se convertían en la piedra angular de la segregación racial y/o preeminencia de la raza blanca. La frenología presupone que la mente (subproducto cerebral) existe en un plano espiritual y que la conducta individual está determinada por la estructura del cerebro, perceptible en la forma del cráneo. Esta concepción subyace a una ideología basada en el control individual del proyecto de vida sobre la base del conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la mente. El paradigma que le dio sustento ha sido históricamente rebatido, pero en síntesis, permitió configurar el conjunto de prácticas consideradas “científicas”. La evaluación, al menos en la forma práctica contemporánea, tiene respaldo científico y hoy en día a través de la gestión de todos los procesos en las organizaciones, es irrefutable.

Los gobiernos y bajo su direccionamiento legislativo las instituciones educativas privadas, retoman estos discursos y los ponen en funcionamiento a través de sus prácticas, posicionando los resultados que obtienen en sus estrategias de mercadeo, es decir, bajo esta premisa los mejores colegios son los que adelantan un proyecto pedagógico vanguardista e integral (entiéndase desde la lógica económica: un paquete de formación en valores, un buen programa de formación en lengua extranjera, una tendencia en fortalecimiento de competencias, entre otros), obtienen las mejores clasificaciones en las pruebas estatales (“muy superior” según ICFES y además posicionado entre los 10, 50 o 100 mejores del país o la ciudad), se postulan y logran algún nivel de reconocimiento en los concursos y galardones institucionales (Certificaciones de gestión de calidad ISO, EFQM, premio a la gestión escolar “Galardón a la Excelencia” hoy en día llamado PEGI: premio a la gestión institucional, etc.), gozan de una infraestructura adecuada, ofrecen variados y “necesarios” servicios adicionales (restaurante, gimnasio, piscina, transporte, etc.), procuran la progresiva elevación de su capital humano (programas de capacitación del personal, subsidio o financiamiento de su formación, etc.) y hacen un manejo tan

eficiente de sus recursos que pueden ofrecer matrículas y pensiones a precios muy “competitivos”.

Los maestros y en general los profesionales, deberán presentar no sólo su prueba SABER PRO, sino que estarán sujetos a los modelos de evaluación de sus capacidades y desempeños dentro de sus empresas.

Los estudiantes por su parte, permanecerán en el centro de los intereses evaluativos, sus resultados aportan los insumos de los análisis estadísticos que sirven de base para la toma de decisiones sobre el devenir de la calidad de la educación.

2.4.2.3. Calidad de la educación por procesos

En este enfoque, la calidad de la educación se entiende como el conjunto de acciones que se adelantan para gestionar la institución, es decir, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. En consonancia con el enfoque anterior, sólo los resultados “hacen ver” la calidad de la institución, pero más allá de reflejar posicionamientos, la calidad de la educación como proceso, involucra una adopción de tecnologías de gobierno que logre conjugar los insumos y los resultados y los materialice en una discursividad propia, es probablemente el lugar de la gestión.

Se trata de la adopción y apropiación sistemática de un enfoque que proporcione las condiciones de posibilidad para establecer la organización de la institución educativa privilegiando lo administrativo sobre lo pedagógico, para que la escuela sea competitiva, rentable y se mantenga en el tiempo.

Para ampliar este punto, a continuación se presentan los pasos recomendados por diversos grupos de asesoría y/o consultoría en Sistema de Gestión de la Calidad directamente enmarcados en el plano administrativista de la educación, en cuanto a la **Prestación del Servicio Educativo** y los elementos principales referidos en estos aspectos:

- **Planificación del Servicio Educativo (Definición):** Identificar los elementos necesarios para planificar las actividades que inciden en la calidad de los procesos de prestación del servicio y establecer sus mecanismos de control.
- **Factor Clave de Éxito (Definición):** «Acción que agrega valor a la actividad o proceso desarrollado»
- **Documentos Requeridos (Definición):** «Información y su medio de soporte» «Actividades que proporcionan evidencia de la actividad desarrollada»

- **Control del Servicio No Conforme (Definición):** «Incumplimiento de los requisitos relacionados con el servicio educativo»

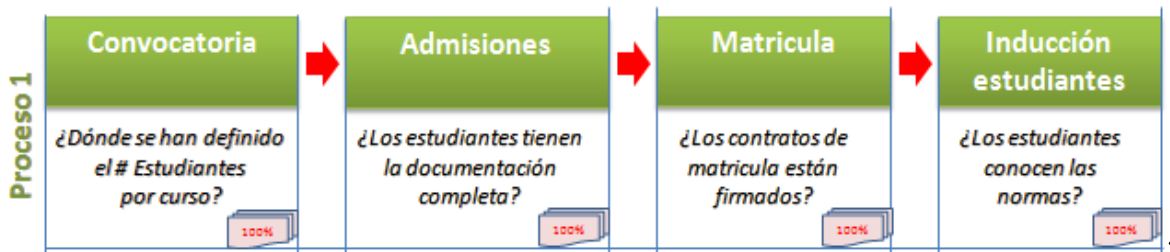
Estas aclaraciones de vocabulario, son la primera actividad que se debe promover para mejorar la calidad de los procesos. Como se observa, las definiciones obedecen a lo técnico, la apropiación al lenguaje educativo obliga al establecimiento de un comité de calidad que inicie las adecuaciones semánticas, las difunda y logre los consensos necesarios para que el equipo organizacional se instale en la gestión de los procesos de su institución.

La documentación de referencia para implementar gestión sobre los procesos educativos inicia con preguntas técnicas sobre el servicio que se quiere ofertar. En los diagramas subsiguientes se han resumido las etapas de tres procesos trascendentales en la gestión de la calidad de procesos para la prestación del servicio educativo: Proceso para el ingreso de los clientes, Proceso para el diseño curricular (Base del servicio ofrecido), y Proceso para el control en la ejecución (coherencia)*; para cada uno, de acuerdo con el vocabulario expuesto, se ha establecido: la determinación de los factores clave de éxito, la documentación requerida que servirá de evidencia y las precauciones que se habrán de prever para evitar un servicio no conforme; una institución que busque la mejora de la calidad en sus procesos, podrá seguir sistemáticamente estos pasos.

PROCESO 1

Garantizar el ingreso de los clientes: Se refiere a la estrategia de anticipación para garantizar el proceso de admisiones. Recordemos que los estudiantes son los clientes y la primera premisa debe ser garantizar su acceso, ingreso y matrícula.

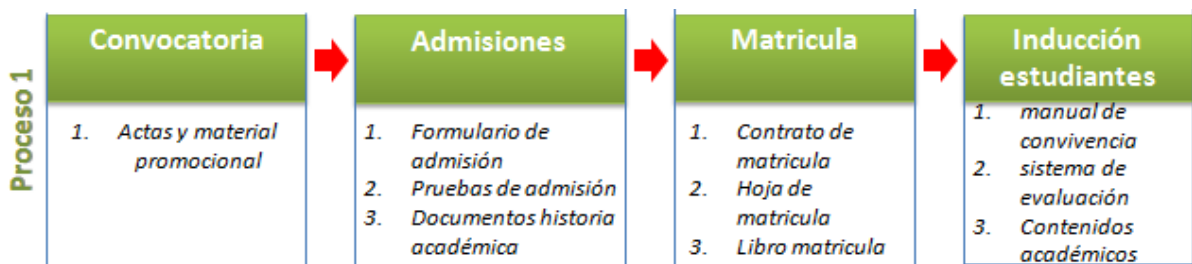
* *Los esquemas son de elaboración propia, a partir de la experiencia del autor como Auditor Interno de la Norma ISO 9001:2008.*



Los factores clave de éxito, en cada etapa del proceso serían:



Los documentos que se deben diligenciar como evidencia del proceso serían:



Para evitar un “Servicio No Conforme” (Incumplimiento con los requisitos del cliente), se deben tener presente las siguientes precauciones:

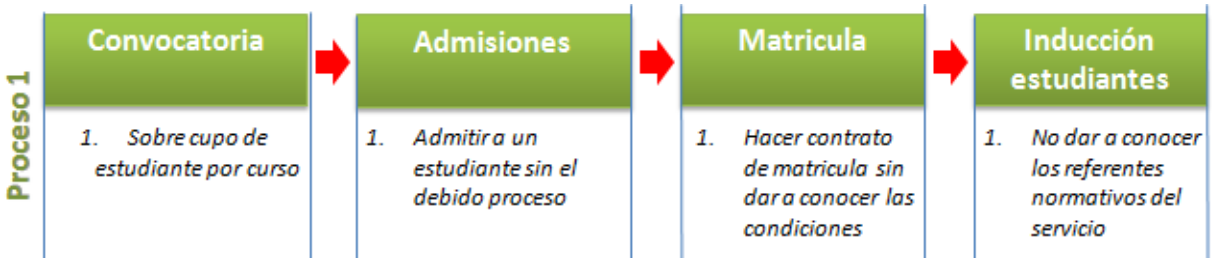
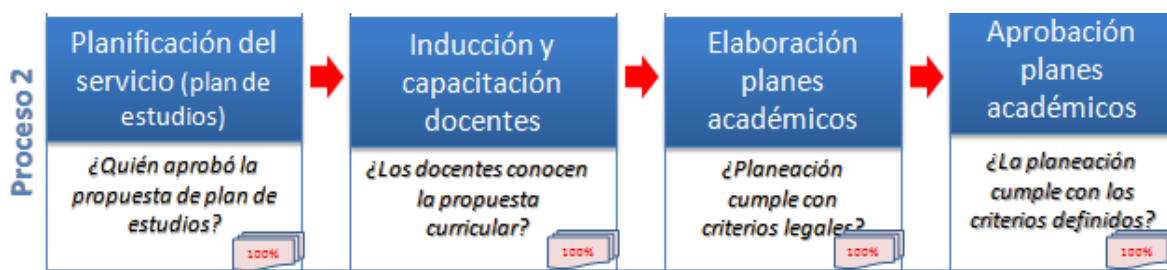


GRÁFICO 8: PROCESO 1: PARA GARANTIZAR EL INGRESO DE CLIENTES

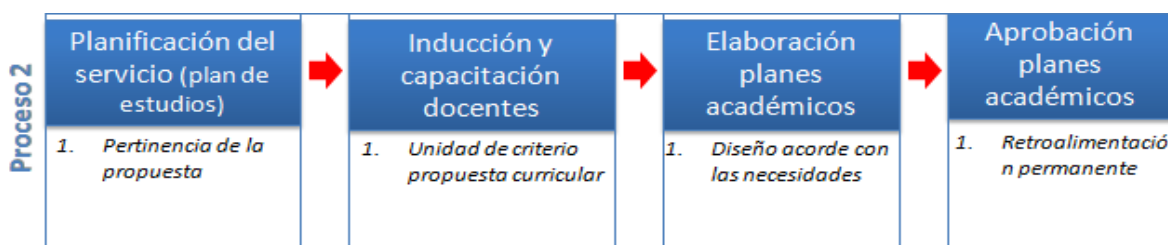
PROCESO 2

* Nótese que en este diagrama, que corresponde a la planificación del proceso, se expresa un recuadro que contiene la leyenda 100%, lo que significa que sobre estos aspectos se ha establecido previamente un indicador, es decir, una relación numérica que aporta el diagnóstico sobre el cumplimiento de una meta crucialmente importante al proceso.

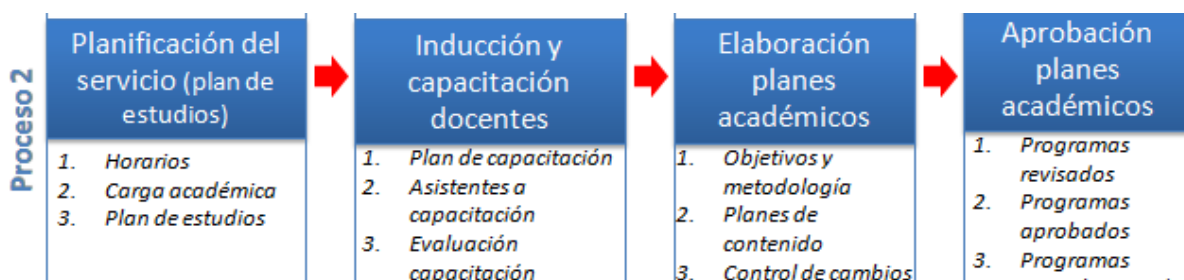
Garantizar el diseño curricular (Base del servicio ofrecido): Tiene que ver con la tecnificación del diseño curricular. Planear el diseño ayuda a concretar los elementos diferenciadores de la oferta educativa que no sólo se ejecutará dotando de una identidad particular a la institución, sino que se publicitará como el valor agregado de la institución al mercado educativo.



Los factores clave de éxito, en cada etapa del proceso serían:



Los documentos que se deben diligenciar como evidencia del proceso serían:



Para evitar un “Servicio No Conforme” (Incumplimiento con los requisitos del cliente), se deben tener presente las siguientes precauciones:

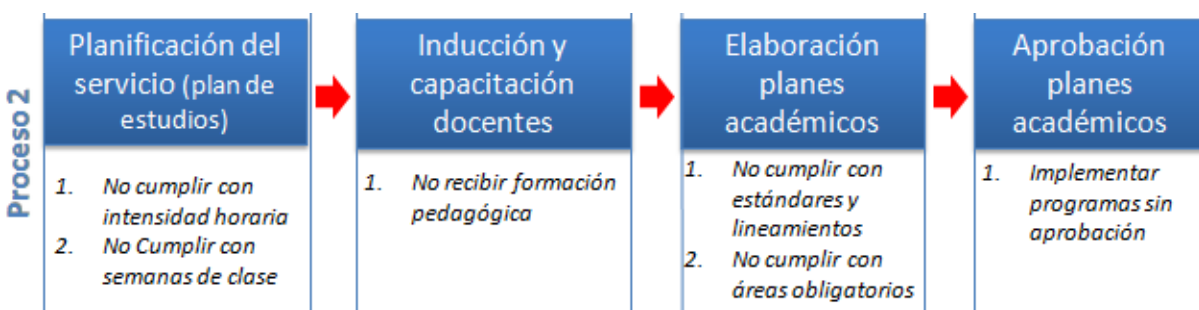
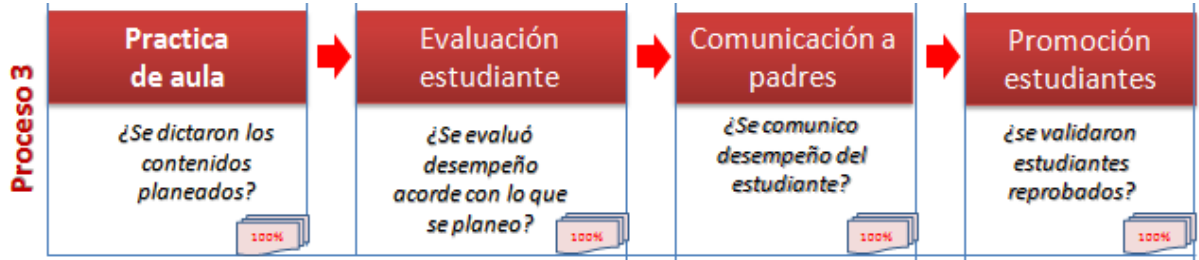


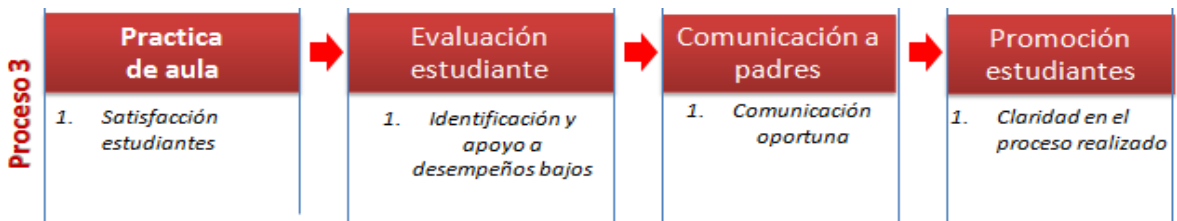
GRÁFICO 9: PROCESO 2: PARA GARANTIZAR EL DISEÑO CURRICULAR

PROCESO 3

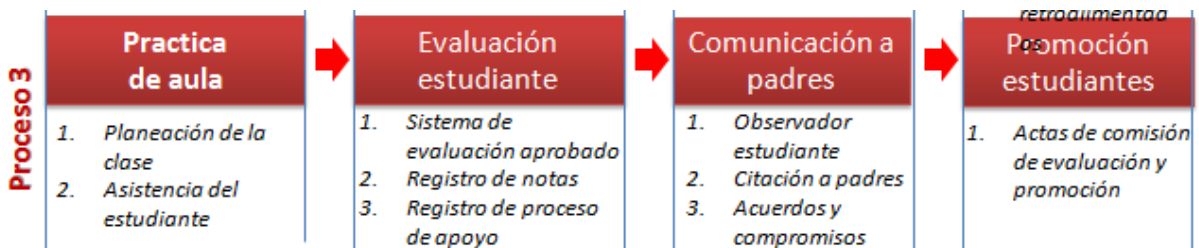
Garantizar el control en la ejecución (coherencia): Es la planeación de los controles que se establecerán a la oferta educativa enunciada. Una forma de garantizar coherencia entre lo que se ofrece desde la admisión y lo que se concreta realmente en las prácticas, es reducido al ejercicio de controles sobre el docente que ejecuta.



Los factores clave de éxito, en cada etapa del proceso serían:



Los documentos que se deben diligenciar como evidencia del proceso serían:



Para evitar un “Servicio No Conforme” (Incumplimiento con los requisitos del cliente), se deben tener presente las siguientes precauciones:

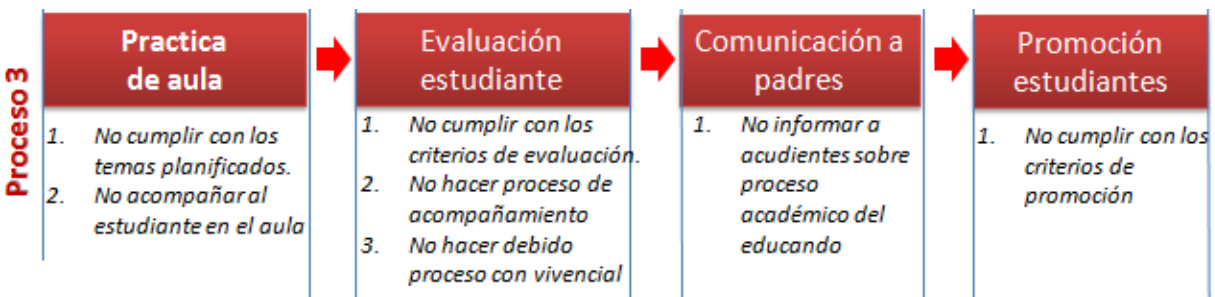


GRÁFICO 10: PROCESO 2: PARA GARANTIZAR EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN (COHERENCIA)

Es evidente el lenguaje técnico que se suscribe en los ejemplos de los procesos presentados; sin embargo, el abordaje y la resolución de estos cuestionamientos por parte de cualquier institución educativa, redundarán en preguntas sobre el quehacer administrativo y pedagógico.

Sobre el proceso 1: Problematizar sobre la convocatoria, es una pregunta de orden administrativo que alude a la infraestructura necesaria para cubrir la demanda y delimitar la inversión en adecuaciones e insumos; cuestionar sobre la admisión, involucra conocer al cliente y acercarse a la comprensión de sus expectativas, también contribuye en la anticipación de las acciones de seguimiento que se deben emprender para fidelizarlo; preguntar por la documentación de matrícula, deviene en la garantía de que se cumplen los requisitos legales (edad mínima para el grado ofertado, legalización de la promoción del colegio precedente, etc.), además, permite formalizar los acuerdos de la relación económica que se instaura entre el colegio y la familia, es la base de los presupuestos económicos anuales; finalmente, abordar la inducción, permite garantizar que a pesar de las posibles insatisfacciones que se puedan presentar, la institución se encontrará blindada ante posibles demandas o asuntos legales.

Como se ve, este proceso es más gerencial que pedagógico, obliga al directivo docente a prever la estrategia comercial que mantendrá la viabilidad y el crecimiento económico de su institución.

Sobre el proceso 2: preguntar por el plan de estudios, involucra tanto el cumplimiento de los requisitos legales tendientes al fortalecimiento de las competencias, como la implementación de la estrategia comercial con la que se promocionará la institución, el componente pedagógico se materializa en la construcción del PEI, los valores de formación profesados se deben materializar en el plan de estudios que a partir de la reglamentación educativa vigente permite realizar asignación de nuevas asignaturas, proyectos y programas en la búsqueda de la innovación educativa; preguntar por los docentes involucra trazar los planes

de capacitación y las estrategias de selección del personal, exige prever los mecanismos mediante los cuales los docentes comprenderán y replicarán desde sus prácticas pedagógicas la promulgación de la propuesta institucional; finalmente abordar los cuestionamientos sobre la planeación académica exige realizar los procedimientos necesarios para garantizar que el plan de estudios ha sido revisado, verificado y validado (estos términos tienen una significación propia y muy relevante en los lenguajes de la certificación bajo la norma ISO 9001).

En este proceso lo pedagógico es fundamental pero se encuentra suscrito al modelo administrativo y gerencial de la institución.

Sobre el proceso 3: es muy complicado precisar una distinción sobre lo administrativo y lo pedagógico, los cuestionamientos aluden –siguiendo al ciclo Deming o PHVA- al proceso del actuar, pues se realizan las evaluaciones de los procedimientos y se actualizan y reconducen los fallos detectados.

Es evidente que la gestión como discurso educativo guarda una potencia enorme en las transformaciones de la escuela contemporánea, sencillas preguntas obligan a una significación muy grande, los procedimientos que subyacen en los ejemplos revelados ponen en evidencia una dinámica más administrativa que pedagógica, pero que no son de fácil diferenciación. En este escenario actúa la gestión, moviliza, delimita y reestructura los procedimientos académicos, normativos y administrativos porque logra convocar a todos los actores del proceso involucrándolos de lleno en su ejecución. Las tesis de la administración y la pedagogía se han emplazado, es decir, se han complementado de una forma indisoluble y sus exigencias siempre logran el consenso.

2.4.3. De la planificación educativa a la gestión escolar

En los planes de desarrollo de mediados del siglo XX, no existe una política sobre calidad en la educación, esto se debe a que las preocupaciones del

gobierno sobre el tema educativo estaban enfocadas a ampliar la cobertura en los niveles de la educación básica primaria y secundaria.

La planeación era el eje central de la administración del gobierno colombiano a mediados del siglo XX y actualmente es el pilar fundamental. Hacia 1936 se facultó al Estado para racionalizar la producción, distribución y consumo de riquezas, así como para ofrecer al trabajador colombiano la protección adecuada de acuerdo con sus derechos adquiridos. Bajo estos principios, la planeación en Colombia hizo su aparición ligada a cambios estructurales e institucionales que dieron inicio a los Consejos nacionales de economía y de política económica y social, como organismos asesores.

Posteriormente, en 1958, se creó el Consejo Nacional de Política Económica y Planeación, así como el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos⁵², entidades que tuvieron funciones de estudio y recomendación de la política económica.

De acuerdo con este proceso, en 1968 se modificaron las estructuras del Consejo y las entidades anteriormente mencionadas se transformaron en el Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES– y en el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, respectivamente.

Desde esta época, el DNP adquirió capacidad decisoria y a partir de la década del cincuenta se comenzaron a elaborar planes y programas generales para el país con la colaboración de misiones técnicas internacionales.

En la década del setenta, se inició la elaboración de planes de desarrollo más estructurados, de tal forma que sus enfoques estaban dirigidos hacia el crecimiento económico del país, con énfasis en el proceso de planeación.⁵³

⁵² Ley N° 19. Diario oficial número 29837 de Colombia. Noviembre 18 de 1958.

⁵³ DNP, (2012). Origen, 15 de Marzo de 2012. En *dnp.gov*, Sitio web: <http://www.dnp.gov.co>.

En orden descendente, los planes de desarrollo se han denominado:

- PROSPERIDAD PARA TODOS: Juan Manuel Santos. 2010-2014
- ESTADO COMUNITARIO: DESARROLLO PARA TODOS: Álvaro Uribe Vélez. 2006-2010
- HACIA UN ESTADO COMUNITARIO: Álvaro Uribe Vélez. 2002-2006
- CAMBIO PARA CONSTRUIR LA PAZ: Andrés Pastrana Arango. 1998-2002
- EL SALTO SOCIAL: Ernesto Samper Pizano. 1994-1998
- LA REVOLUCIÓN PACÍFICA: César Gaviria Trujillo. 1990-1994
- ECONOMÍA SOCIAL: Virgilio Barco Vargas. 1986-1990
- CAMBIO CON EQUIDAD: Belisario Betancur Cuartas. 1982-1986
- INTEGRACIÓN NACIONAL: Julio César Turbay Ayala. 1978-1982
- PARA CERRAR LA BRECHA: Alfonso López Michelsen. 1974-1978
- LAS CUATRO ESTRATEGIAS: Misael Pastrana Borrero. 1970-1974
- PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO: Carlos Lleras Restrepo. 1969-1972
- DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL: Alberto Lleras Camargo. 1961-1970.

Las políticas económicas de nuestro país desde los años cincuenta del siglo XX, se establecieron sobre la base de la planeación del desarrollo, la preocupación educativa giraba en torno al aumento de la cobertura especialmente en la educación básica primaria.

Como referente de esta tendencia en el gobierno del presidente Eduardo Santos, el ministro de educación nacional (Jorge Eliecer Gaitán) impulsó la construcción escolar y creó el Patronato Escolar⁵⁴ para dar impulso a la educación popular y se intentó nacionalizar la educación primaria.

⁵⁴ Decreto 722, Diario Oficial 24340 de Colombia. Abril 11 de 1940

La óptica del desarrollo se alcanzaría a través de la modernización del aparato educativo, que apuntaba a “formar mano de obra” que sabiendo leer y escribir (a esto se puede reducir en términos prácticos la modernidad), pudiera satisfacer las demandas de la industria económica creciente. La evolución de estas políticas de cobertura se pueden evidenciar en la siguiente tabla:

		1945	1951	1957
ESCUELAS	Totales (oficial y privado)	12.100	13.000	16.700
	Oficiales urbanas	3.200	3.400	3.500
	Oficiales rurales	7.600	8.600	11.000
MAESTROS	Totales (oficial y privado)	15.000	21.700	35.300
	Oficiales urbanas	6.900	9.200	14.500
	Oficiales rurales	7.100	9.200	12.300
ALUMNOS	Totales (oficial y privado)	678.400	875.000	1.381.300
	Oficiales urbanas	295.500	382.900	622.900
	Oficiales rurales	345.100	414.100	545.400

TABLA 1: CRECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA 1945 – 1957⁵⁵

En lo que se refiere a la calidad y a su gestión, con estas cifras de cobertura se puede observar un fenómeno actual, la tendencia ligada al incremento de estudiantes y al bajo crecimiento de los factores asociados al ambiente en el que ellos se vinculan, en otras palabras, mientras el número de estudiantes en establecimientos públicos se duplica, el número de escuelas tan sólo aumenta en

⁵⁵ BOT, Y. L. (1985). *Educación e ideología en Colombia*. Medellín, Colombia: La Carreta. Pág. 54.

300. En 1957, el doble de maestros de 1945 atendía al doble de alumnos en el mismo número de escuelas.⁵⁶ Para el discurso de la gestión, esta es una de sus líneas de enunciación: la eficiencia, que para el discurso de la gestión, consiste en la realización de los objetivos minimizando los recursos.

En la década de los 50, aparece la educación superior pública y parte privada contando con carreras técnicas, profesionalización de docentes, colegios semi- escolarizados con la modalidad comercial; dejando a un lado la educación Normalista existente en la década de los 30.

Al final del período el entusiasmo expresado por los gobernantes hacia la educación, empezó a declinar y si bien ya no aparece como un objetivo de primer orden para los dirigentes políticos, entre los diversos estamentos educativos sí persistió el interés por dar prioridad a la tarea de modernización educativa. Es de anotar que en todo este periodo el sector educativo no llegó a gozar ni siquiera de un 10% del presupuesto nacional, su tope máximo fue de un 8% lo que limitó la ejecución de obras de gran envergadura. Sumado a esto, los ministros en este periodo de 16 años llegaron a ser 26, lo que igualmente limitó una continuidad, coherencia y construcción de visión y planeación acertada de la política educativa nacional.

Las políticas económicas de los años sesenta del siglo XX, se establecieron sobre la base de la planeación del desarrollo, en ellos la educación era un asunto prioritario en la medida en que las tasas de analfabetismo crecían y el estado no lograba proveer ni las aulas, ni los maestros, ni mucho menos los estudiantes, la población rural presentaba serias dificultades en el acceso a la educación y las instituciones a las que podían acceder apenas proporcionaban hasta el segundo grado de la enseñanza básica primaria, en el discurso que promulga el Programa

⁵⁶ *Ib. Ídem. (Pág. 54)*

General de desarrollo (Diciembre de 1961), el presidente Alberto Lleras Camargo dice,

“De la comparación de estimativos de la población en edades y la estadística de matrículas escolares, puede concluirse que en 1957 aproximadamente el 90 % de los niños y niñas residentes en las zonas urbanas, entre 7 y 10 años, estaban matriculados en las escuelas. En cambio sólo un 40 % de aquellos que residen en zonas rurales recibieron el beneficio de la educación primaria... El principal problema consiste en obtener, especialmente en áreas rurales la asistencia completa de los niños y en suministrarles por lo menos cuatro años de instrucción primaria”

Del mismo documento se pueden inferir otros problemas del sector educativo como la falta de infraestructura, la falta de maestros y sus carencias de formación, el bajo nivel de la enseñanza secundaria y el insipiente reporte de la educación superior, la necesidad, según Lleras, de fortalecer la formación de ingenieros, agrónomos y expertos en administración al igual que hacer frente a **“la deficiencia aguda de mano de obra calificada”** que se relaciona en proporción directa con el desarrollo industrial que sufre el país.

En síntesis, la educación, es sólo un apéndice del Plan de Desarrollo, pues sus fundamentos sólo acogen la previsión de las necesidades económicas de la nación y asigna las partidas presupuestales sobre los puntos en los que los organismos internacionales establecen sus exigencias para garantizar la financiación de los programas.

Tal vez lo más determinante en esta época desde los intereses de esta investigación, sea la aparición del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, creado en 1963), emergencia justificada en el crecimiento ya citado del sector industrial. La creación de este Organismo Nacional de Normalización de Colombia, traería consigo la adopción de normas de carácter

internacional y la creación de normas técnicas nacionales, así como la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales.

Si bien, el ICONTEC es un organismo multinacional de carácter privado, y la ISO una organización no gubernamental (lo que significa que no tienen autoridad para imponer sus normas a ningún país); su tarea de normalización, certificación y metrología ha trascendido a tal punto, que sus estrategias son – especialmente las que se describen en la familia de la norma ISO 9000-, para el interés de esta investigación, el soporte del lenguaje empresarial contemporáneo.

El 7 de abril de 1964 el Gobierno Nacional, mediante el Decreto 767, otorgó a ICONTEC el carácter de Organismo Asesor y Coordinador en Normalización.⁵⁷

Desde su creación hasta 1980, ICONTEC realizó procesos de normalización sobre diversos productos entre los que vale la pena destacar:

- Hierro y acero (1964)
- Doblamiento para productos de acero (1965)
- Líquido para frenos hidráulicos (1965)
- Tuberías de concreto, instalaciones sanitarias y accesorios metálicos (1966)
- Productos Plásticos (1967)
- Productos e insumos agropecuarios (1968)
- Tubos de PVC para fluidos a presión; películas de celulosa regenerada (1971)
- Formación de consultores y productores del café (1973)
- Elaboración de trabajos escritos (1979)

⁵⁷ ICONTEC, (2013) *Nuestra Historia*, 16 de agosto de 2013, de [icontec.org](http://www.icontec.org), Sitio web:

<http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>.

Los apoyos gubernamentales fueron definitivos para impulsar la labor del Instituto, que aunque no contaba con recursos del erario público, sí contó con el aval del gobierno para consolidar su labor normativa. El posicionamiento que le otorgó el gobierno, fue el factor que le dio la fuerza para impulsar las políticas que redefinieron el concepto de “calidad” que hoy en día tenemos en todas las esferas de los productos y servicios.

2.4.4. El fenómeno de la Normalización. Aparición e influencia de la ISO 9001:2008 en la gestión de la calidad educativa.

La principal curva de enunciación en la gestión de calidad la constituyen las normas de la familia ISO 9000, en ellas se ha instaurado un “nuevo lenguaje”, el lenguaje de la “calidad total”.

En la siguiente tabla se resumen los principales eventos que consolidaron la ISO como organismo internacional de normalización.

FECHA	CARACTERÍSTICAS
Segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y que se extendió unas décadas después hasta una buena parte de Europa occidental y Estados Unidos.	REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: Ante la necesidad de producir más y mejor, se produce la transición que acabaría con siglos de una mano de obra basada en el trabajo manual y el uso de la tracción animal siendo estos sustituidos por maquinaria para la fabricación industrial y el transporte de mercancías y pasajeros. La normalización con base sistemática de la operación científica nace a finales del siglo XIX.
(1914-1918)	PRIMERA GUERRA MUNDIAL: Ante la necesidad de abastecer a los ejércitos y reparar los armamentos, fue necesario utilizar la industria privada, a la que se le exigía unas especificaciones de intercambiabilidad y ajustes precisos. La normalización nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, y favorecer su intercambiabilidad, facilitando la producción en serie, la reparación y mantenimiento de los productos y servicios, así como facilitar las relaciones externas entre países que necesitan piezas estándares y además ofrecen garantías de cumplimiento de requisitos del cliente.
1917	Los ingenieros alemanes Naubaus y Hellmich, constituyen el primer organismo dedicado a la normalización: NADI -Normen-Ausschuss der Deutschen Industrie-Comité de Normalización de la Industria Alemana. Este organismo comenzó a emitir normas bajo las siglas: DIN que significaban Deustcher Industrie Normen (Normas de la Industria Alemana).

1926	El NADI cambio su denominación por: DNA -Deutsches Normen-Ausschuss-Comité de Normas Alemanas, que si bien siguió emitiendo normas bajo las siglas DIN, estas pasaron a significar "Das Ist Norm" -Esto es norma-. Más recientemente, en 1975, cambio su denominación por: DIN -Deutsches Institut für Normung- Instituto Alemán de Normalización.
1918	Rápidamente comenzaron a surgir otros comités nacionales en los países industrializados, se constituyó en Francia el AFNOR: Asociación Francesa de Normalización.
1919	En Inglaterra se constituyó la organización privada BSI: British Standards Institution.
1926	Ante la aparición de todos estos organismos nacionales de normalización, surgió la necesidad de coordinar los trabajos y experiencias de todos ellos, con este objetivo se fundó en Londres la ISA: Internacional Federación of the National Standardization Associations.
(1939-1945)	SEGUNDA GUERRA MUNDIAL: La ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de esta casi una necesidad. A través de la OTAN se empezó a expandir por Europa, donde las Fuerzas Armadas Británicas, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos. En ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a "conformidad" más que a "mejora continua" como se conoce hoy en día. Mientras tanto en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa MIL-Q-9858 para sus proveedores y a este le siguieron la administración nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA. En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la BS 5750, antepasada más cercana a la ISO 9001. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.
1947	Tras la Segunda Guerra Mundial, este organismo fue sustituido por la ISO: International Organization for Standardization. Organización Internacional para la Normalización. Con sede en Ginebra, y dependiente de la ONU.
1987	ISO 9001:1987: Versión Original.
1994	ISO 9001:1994: Primera revisión del modelo original.
2000	ISO 9001:2000: Segunda revisión del modelo original.
2008	ISO 9001:2008: Tercera revisión del modelo original.

TABLA 2: CONSOLIDACIÓN DE LA NORMALIZACIÓN (ISO)⁵⁸

La familia de normas ISO 9000 aparece a finales de la década del 80 en el siglo pasado, su lenguaje, enteramente técnico, se mantuvo al parecer sin cambios respecto a la norma británica BS 5750 de 1987, en 1994 se consolida el mayor crecimiento de organizaciones que buscaron cumplir los requerimientos

⁵⁸ *Elaboración propia, (2013) a partir de, Historia de la ISO 9001 (2009), 13 de junio de 2013, de CalidadHoy, Sitio web: <http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/> y de: ICONTEC, (2013) Nuestra Historia, 16 de agosto de 2013, de icontec.org, Sitio web: <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>.*

establecidos, ha presentado hasta la fecha tres grandes actualizaciones atendiendo al cambio en la denominación genérica de “producto” por el de “servicio”, la versión actual fue publicada el 13 de noviembre de 2008.

2.4.4.1. ¿En dónde radica el boom originado por ISO en la transformación de la gestión?

Comprendiendo que el origen de las normas de la familia ISO 9000 responde a las necesidades de estandarizar los controles sobre los productos elaborados para la guerra, que a todas luces era fabricados por un sinnúmero de empresas, podemos acercarnos al debate que debió sostenerse para consolidarlas. Los criterios de eficacia y eficiencia son la base de la discursividad de la gestión y hacen alusión a la relación resultados-insumos, lo cual deviene en un análisis primordialmente económico que priorice el gasto y maximice la rentabilidad.

Si el objetivo de la libre empresa es la acumulación (tesis central del capitalismo), podemos ubicar la fuerza con la que se logra difuminar la estrategia de implementar sistemas documentados y estandarizados que han permitido la evolución de las empresas en organizaciones, corporaciones y multinacionales, con grandes fortunas que respaldan, disipan y alientan a emprender su implementación.

Sin embargo, no se puede perder de vista, que una organización certificada bajo la ISO 9001, no necesariamente es una empresa rentable, de hecho existen reportes de empresas que logran certificarse y al poco tiempo entran en la quiebra. La norma no es una fórmula mágica que provee los réditos, es un documento elaborado para estructurar los controles que los procesos estratégicos y directivos de las organizaciones deben tener presente para facilitar su toma de decisiones.

A los requerimientos de la ISO 9001, cada gerente y sus equipos directivos –lo que la norma reconoce como equipo gestor-, debe involucrar las estrategias financieras para proveer la viabilidad económica. Aquí hay un acento interesante para problematizar, la implementación de normas internacionales no provee dividendos, de hecho lograr certificarse es un asunto que requiere inversiones*, bien lo dice la norma:

“La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.”⁵⁹

Lograr certificarse aumenta el prestigio organizacional, pues se accede al sofisma del “reconocimiento mundial de calidad”, y el prestigio se puede materializar en confianza, que es la base del incremento de las relaciones comerciales. En casos como el educativo, existen estímulos gubernamentales para los centros educativos que logren la certificación*, y muchos de los premios que se ofertan desde algunas ONG (Premio Crem helado, PEGI, Premio Colombiano a la Calidad, entre otros), otorgan cuantiosos dividendos a quienes se postulan y logren ser finalistas, los documentos que se presentan para la participación en estos eventos son muy similares a la implementación de las normas ISO, lo que contribuye enormemente al reconocimiento empresarial de estos discursos.

* El costo para la Auditoría de certificación en un ente certificador este año se encuentra sobre los \$5'000.000 de pesos, las empresas asesoras pueden contratar por consultoría (cada sesión de 2 horas aprox. \$2'000.000) o establecer contratos de asesoría de al menos (6) seis meses por un estipendio que oscila entre los 1,5 a 3 millones de pesos mensuales.

⁵⁹ NORMA TECNICA ISO 9001:2008, Literal d. Numeral 4.1. Requisitos Generales.

* Para el 2015, un colegio privado del régimen de libertad regulada, con reporte Muy Superior ICFES y con certificación, puede elevar su matrícula, pensión, costos periódicos y otros cobros en 5,1%, cifra nada despreciable cuando se tienen más de 500 familias vinculadas. Al respecto ver Resolución 15168 del 17 de septiembre de 2014.

El papel que desempeñan la normas de la familia ISO en la promulgación del discurso de la **gestión** en general, y de la **gestión de la calidad** en particular, subyace a que ellas proporcionan su propio lenguaje. Las acepciones que puedan originarse de cualquiera de los términos que se utilizan en los lenguajes empresariales contemporáneos son reconducidos necesariamente a los significados expresados en las normas, de hecho, la norma ISO 9000:2000, que es el documento base de la familia ISO, se titula: sistema de gestión de la calidad, conceptos y vocabulario. A continuación se revisan algunos conceptos clave y se contrastan con su definición en la norma:

CONCEPTO	DEFINICIÓN RAE	DEFINICIÓN EN ISO 9000:2000
PRODUCTO	(Del lat. productus). 1. m. Cosa producida. 2. m. Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa. 1. m. Econ. Valor de todos los bienes y servicios obtenidos en la economía de un país en un período de tiempo dado.	producto (3.4.2) se define como “resultado de un proceso (3.4.1)” Si el término "proceso" se sustituye por su definición: producto se define entonces como “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”
PROCESO	(Del lat. processus). 1. m. Acción de ir hacia adelante. 2. m. Transcurso del tiempo. 3. m. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. 1. m. Acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin. 1. loc. verb. Der. Formarlo con todas las diligencias y solemnidades requeridas por derecho.	3. Proceso se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"
CALIDAD	(Del lat. Qualitas) 1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. “Esta tela es de buena calidad”. 2. f. Buena calidad, superioridad	3.1.1 Calidad grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2) NOTA 1 El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

	<p>o excelencia. "La calidad del vino de Jerez ha conquistado los mercados".</p> <p>3. f. Carácter, genio, índole.</p> <p>5. f. Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.</p> <p>6. f. Nobleza del linaje.</p>	<p>NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.</p>
REQUISITO	<p>(Del lat. requisitus).</p> <p>1. m. Circunstancia o condición necesaria para algo.</p>	<p>3.1.2 Requisito necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria</p> <p>NOTA 1 "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización (3.3.1), sus clientes (3.3.5) y otras partes interesadas (3.3.7) que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.</p> <p>NOTA 2 Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.</p> <p>NOTA 3 Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento (3.7.2).</p> <p>NOTA 4 Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.</p>
CAPACIDAD	<p>(Del lat. capacitas, -ātis).</p> <p>1. f. Propiedad de una cosa de contener otras dentro de ciertos límites. Capacidad de una vasija, de un local.</p> <p>2. f. Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.</p> <p>3. f. Fís. Volumen (magnitud).</p> <p>4. f. Fís. Cociente que resulta de dividir la carga de una de las armaduras de un condensador eléctrico por la diferencia de potencial existente entre ambas. Su unidad es el faradio.</p> <p>5. f. de sus. Oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo.</p>	<p>3.1.5 Capacidad aptitud de una organización (3.3.1), sistema (3.2.1) o proceso (3.4.1) para realizar un producto (3.4.2) que cumple los requisitos (3.1.2) para ese producto</p> <p>NOTA En la Norma ISO 3534-2 se definen términos relativos a la capacidad de los procesos en el campo de la estadística.</p>
SISTEMA	<p>Sistema. (Del lat. systēma, y este del gr. $\sigma \acute{\upsilon} \sigma \tau \eta \mu \alpha$).</p>	<p>3.2.1 Sistema conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan</p>

	<p>1. m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.</p> <p>2. m. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.</p>	
SISTEMA DE GESTIÓN	N.A.	<p>3.2.2 Sistema de gestión sistema (3.2.1) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos</p> <p>NOTA Un sistema de gestión de una organización (3.3.1) podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad (3.2.3), un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.</p>
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	N.A.	<p>3.2.3 sistema de gestión de la calidad sistema de gestión (3.2.2) para dirigir y controlar una organización (3.3.1) con respecto a la calidad (3.1.1)</p>
POLÍTICA DE LA CALIDAD	N.A.	<p>3.2.4 Política de la calidad intenciones globales y orientación de una organización (3.3.1) relativas a la calidad (3.1.1) tal como se expresan formalmente por la alta dirección (3.2.7)</p> <p>NOTA 1 Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad (3.2.5).</p> <p>NOTA 2 Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad (véase 0.2).</p>
OBJETIVO DE CALIDAD	N.A.	<p>3.2.5 Objetivo de la calidad algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad (3.1.1)</p> <p>NOTA 1 Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad (3.2.4) de la organización.</p> <p>NOTA 2 Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización (3.3.1).</p>
GESTIÓN	<p>(Del lat. gestĭo, -ōnis).</p> <p>1. f. Acción y efecto de gestionar.</p> <p>2. f. Acción y efecto de</p>	<p>3.2.6 Gestión Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.1)</p>

	<p>administrar. ~ de negocios.</p> <p>1. f. Der. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.</p>	
GESTIÓN DE LA CALIDAD	N.A.	<p>3.2.8 Gestión de la calidad actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.1) en lo relativo a la calidad (3.1.1)</p> <p>NOTA La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad (3.2.4) y los objetivos de la calidad (3.2.5), la planificación de la calidad (3.2.9), el control de la calidad (3.2.10), el aseguramiento de la calidad (3.2.11) y la mejora de la calidad (3.2.12).</p>
MEJORA CONTINUA	<p>Mejora. (De mejorar).</p> <p>1. f. Medra, adelantamiento y aumento de algo.</p> <p>2. f. Aumento de precio que cada licitador ofrece en las ventas, subastas, arriendos, etc.</p>	<p>3.2.13 Mejora continua actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (3.1.2)</p> <p>NOTA El proceso (3.4.1) mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría (3.9.6), las conclusiones de la auditoría (3.9.7), el análisis de los datos, la revisión (3.8.7) por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva (3.6.5) y preventiva (3.6.4).</p>
EFICACIA	<p>(Del lat. <i>efficacia</i>).</p> <p>1. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.</p>	<p>3.2.14 Eficacia extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados</p>
EFICIENCIA	<p>(Del lat. <i>efficientia</i>).</p> <p>1. f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.</p>	<p>3.2.15 Eficiencia relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados</p>

TABLA 3: CONCEPTOS Y VOCABULARIO DE LA ISO 9000:2000⁶⁰

⁶⁰ *Elaboración propia, a partir de: NORMA TECNICA ISO 9000:2000, Octubre 26 de 2014, Sitio web: http://www.ceicmo.com/resources/documents/NTC_ISO_9000-2005.pdf y de: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2014), Diccionario de la Lengua Española, , Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/>*

Se puede concluir que aunque los términos utilizados en las definiciones tienen alguna correspondencia, la mayoría de los significados proporcionan una interpretación diferente, dirigida a los lenguajes económicos y administrativos y como se ve en la norma, interrelacionados (los números al lado de las definiciones corresponden con su numeral dentro del documento y su referencia a otros.), promover su propio lenguaje, cuando el documento titula sistemas de gestión de la calidad, es una evidencia sustancial de su papel evangelizador dentro de la gestión como discurso y como acción empresarial.

El análisis de las normas de la familia, permite comprender la distancia entre las premisas “gestión de la calidad educativa” y “calidad de la educación”, pues, aunque se empleen los mismos términos, los significados que les corresponden son muy diferentes. Calidad dentro del lenguaje de la gestión no es una cualidad, de hecho la misma norma pide que se le califique: *“El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente”⁶¹*.

Para todos los actores educativos, la búsqueda de la calidad en la educación es la búsqueda de una cualidad, un efecto romántico que proporcione las mejores condiciones para el alcance de los aprendizajes y la potenciación de las formas de la enseñanza, pero el discurso de la gestión posiciona la calidad como una comparación, por ello los criterios que se asocian con la calidad, dependen de datos e indicadores que proporcionen la información considerada necesaria bajo esta lógica, para la toma de las decisiones administrativas en educación.

⁶¹ NORMA TECNICA ISO 9000:2000, Nota 1. Numeral 3.1.1. Términos relativos a la calidad.

2.4.4.2. ¿Cuál es el papel de organismos como ICONTEC en la difusión de la gestión como discurso?

ICONTEC, como Organismo Nacional de Normalización (ONN) representa a Colombia desde 1963 ante organismos de normalización internacional y regional, cuenta con respaldo mundial, pues el mismo como ente certificador se certificó en la Red Internacional de Certificación, IQNet (organismo transnacional que acoge a más de 150 entidades certificadoras más importantes. Se constituyen en los abanderados de la difusión de la norma ISO 9001 en nuestro país.

<i>AENOR Spain</i>	<i>CQS Czech Republic</i>	<i>KFQ Korea</i>	<i>SIQ Slovenia</i>
<i>AFNOR France</i>	<i>CRO CERT Croatia</i>	<i>MIRTEC Greece</i>	<i>SIRIM Malasya</i>
<i>AIB Belgium</i>	<i>DQS Germany</i>	<i>MSZT Hungary</i>	<i>SQS Switzerland</i>
<i>ANCE México</i>	<i>FCAV Brazil</i>	<i>NEMKO Norway</i>	<i>SRAC Romania</i>
<i>APCER Portugal</i>	<i>FONDONORMA Venezuela</i>	<i>NSAI Ireland</i>	<i>TEST-St. Petersburg Co. Ltd. Russia</i>
<i>CCC Nicosia</i>	<i>ICONTEC Colombia</i>	<i>PCBC Poland</i>	<i>TSE Turkey</i>
<i>CISQ Italy</i>	<i>IMNC México</i>	<i>QUALITY Austria</i>	<i>YUQS Serbia</i>
<i>CQC China</i>	<i>IRAM Argentina</i>	<i>RUSSIAN REGISTER Russia</i>	
<i>CQM China</i>	<i>JQA Japón</i>	<i>SII Israel</i>	

TABLA 4: COBERTURA MUNDIAL DE LAS CERTIFICACIONES DE ICONTEC⁶²

⁶² Elaboración propia, (2013) a partir de, ICONTEC, (2013) Nuestra Historia, 16 de agosto de 2013, de [icontec.org](http://www.icontec.org), Sitio web: <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>.



GRÁFICO 11: COBERTURA MUNDIAL DE LAS CERTIFICACIONES DE ICONTEC⁶³

Tanto la tabulación como el gráfico de los países que reconocen las certificaciones emitidas y homologadas por el ICONTEC, revelan la estrategia de difusión de la gestión suscrita a las exigencias globales. Las apropiaciones realizadas en el mundo, sobre la implementación de la norma ISO 9001 en los centros educativos permiten hacer evidente que la transición del concepto de producto al de servicio, no es un asunto exclusivo de nuestro país y que en igual medida, nuestras apropiaciones de la norma en las instituciones educativas responden a las apropiaciones realizadas en contextos transnacionales.

Demasiada fuerza se le imprime a estos mecanismos de difusión como para controvertirlos, sin embargo, una característica persistente en estos sistemas de acreditación subyace en las prácticas. Los documentos y registros que se elaboran para organizar los procedimientos y cumplir con los requerimientos de la norma, encuentran en las prácticas muchos obstáculos. Los docentes de los colegios certificados mantienen, además de sus ocupaciones de seguimiento y fomento de los aprendizajes, pilas de documentos y registros que deberán

⁶³ *Ídem*

diligenciarse como evidencia del cumplimiento de planes de mejora que muchas veces se quedan en el papel. Los procedimientos suelen resultar dispendiosos y los ejecutores de las acciones de cumplimiento con los requisitos de la norma generan agotamiento y pérdida del foco central de su ejercicio profesional. Los docentes por lo general, cumplen con lo solicitado (documentos y registros) pero sus acciones son descontextualizadas, la visita de los auditores de certificación promueve la ansiedad y acentúa las inseguridades.

Desde la creación del ICONTEC en la década del 60 del siglo pasado, la norma técnica ISO 9000 hace su llegada a las empresas colombianas y se convirtió paulatinamente en cátedra de formación dentro de los planes de estudio de las carreras administrativas: Ingeniería industrial, administración de empresas, entre otras; el aleccionamiento primordial le posicionó como “biblia” para la evangelización de la gestión en las organizaciones. Los egresados de las carreras administrativas salieron al mercado a promover y replicar la importancia del cumplimiento de los requisitos de la norma como un mapa de navegación para proveer a las empresas de una organización de calidad.

Bajo profundas discusiones acontecidas en los dos lustros anteriores y posteriores del año 2000, que radicaban en la homologación del carácter de “producto” al de “servicio”, se logra la consecución de los procesos de certificación a instituciones educativas en nuestro país.

Es muy curioso evidenciar que en el mismo año en el que se promulga la Ley 115: Ley General de Educación (Febrero 8 de 1994), el gobierno nacional acredita a ICONTEC (Noviembre 1 de 1994) como organismo certificador, el primero y único en Colombia, autorizado para certificar la calidad de todos los productos del sector industrial y los sistemas de calidad. La primera versión de la norma para el sector educativo data de 1994 y las reflexiones que permitieron su emergencia se desarrollaron en paralelo con la promulgación de nuestra Ley 115 de 1994: Ley General de educación. Recordemos que el primer colegio de nuestro

país, certificado en ISO 9001:1994 fue el Colegio San José de las Vegas de la ciudad de Medellín (Diciembre de 2003)⁶⁴.

2.4.4.3. Estructura e incorporación de la norma ISO 9001 en los centros de excelencia.

En términos generales, la norma ISO 9001:2008 es un documento de 42 páginas con más de 250 “debes” *, es decir, con dicho numero de requisitos para garantizar una correcta gestión organizacional. Está organizada en 8 secciones, las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos para certificar el sistema de gestión de calidad (SGC). Las primeras secciones (1, 2 y 3) no contienen requisitos. Estos identifican el ámbito, las definiciones y los términos para la implementación de norma. La dirección para la implementación de estos sistemas se fortalece en los sectores empresariales privados, sin embargo, las entidades gubernamentales, realizan sus propias apropiaciones para lograr la aplicación en las entidades públicas, tal es el caso de la norma técnica NTCGP1000 (Norma técnica de calidad en la gestión pública), que elaboró por solicitud gubernamental el ICONTEC y que es una homologación de ISO 9001 modificando algunos requisitos (especialmente los que involucran compromiso de recursos e inversiones) para permitir masificar la certificación de las entidades públicas.

La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, y es la única norma de la familia ISO 9000 que puede certificar organizaciones.

Esta es la síntesis del contenido de la norma ISO 9001:2008:

⁶⁴ MEN, (2012) Fuente de datos, 15 de Marzo de 2012, de Mineducacion.gov, Sitio web:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html>

* Para facilitar la comprensión de las normas de la familia ISO se suele establecer un control de los “debe” que aparecen en su redacción, pues allí se identifican los requerimientos que establece la norma para lograr la certificación.

1. Objeto y campo de aplicación
 - 1.1. Generalidades
 - 1.2. Aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1. Compromiso de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. Política de la calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6. Revisión por la dirección
6. Gestión de los recursos
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
7. Realización del producto
 - 7.1. Planificación de la realización del producto
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición**
8. Medición, análisis y mejora
 - 8.1. Generalidades
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto no conforme

8.4. Análisis de datos

8.5. Mejora

En el alcance de la certificación, que es la premisa que reposará en la certificación que se otorgue si se logra el cumplimiento de los requisitos, deberán incluirse los numerales de la norma sobre los que se expresaran exclusiones. Las instituciones educativas generalmente presentan exclusiones al numeral 7.6 dada la condición irresoluble en la discusión sobre si el “Control de los equipos de seguimiento y de medición” hace referencia a los equipos utilizados como herramienta de aprendizaje o si lo son los exámenes de suficiencia que presentan los estudiantes usuarios del servicio.

En la actualidad dada la legislación vigente, las instituciones educativas no pueden realizar exclusión de otros numerales de la norma, hasta hace muy poco existieron en nuestro país instituciones educativas que certificaban únicamente “la prestación del servicio educativo” en los grados que la legislación educativa les tenía aprobados, pero hoy en día, toda institución educativa debe certificarse en “Diseño y prestación del servicio educativo”, lo que exige mayores niveles de rigurosidad en las evidencias del proceso y lo que conduce a la acepción generalizada en el ejercicio docente que una institución certificada es sinónimo de excesivos registros y papelería por diligenciar.

Para que una institución educativa logre la certificación, se le exige el cumplimiento de los requisitos contenidos en la norma, que se resumen en los llamados “debe”[♦], relacionados con acciones de gerencia y con elaboración de documentos, registros y procedimientos. Debe someterse a una auditoría realizada por el ente certificador y, después de terminar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

[♦] En el ANEXO 1, se presenta una síntesis del contenido de la norma, de los documentos exigidos, de los registros necesarios y de los llamados “debe”.

Como se mencionó, la norma no es un requisito derivado de los órganos de supervisión y control que actúan sobre las instituciones educativas (Ministerio de Educación Nacional, Secretarías de Educación, etc.), pero el cumplimiento de los requisitos expuestos en ella, permite a las instituciones educativas realizar un cobro adicional en las matrículas, pensiones y otros cobros que anualmente los órganos de control si regulan. Este se convierte en otro ejemplo de las líneas de fuerza que promueven el discurso de la gestión al interior de las instituciones educativas especialmente privadas.

Otro elemento que vale resaltar, es que la norma no establece los procedimientos específicos sobre los cuales se da el cumplimiento con cada requisito, con lo cual se naturaliza el mismo mecanismo implementado en la promulgación de decretos como el 1290 de 2009 (Sistema Institucional de Evaluación Institucional) o la Ley 1620 de 2013 (Sistema Nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar), en los cuales se exponen sólo los propósitos y obligaciones generales que las entidades gubernamentales imponen para que las instituciones den cumplimiento y se entrega una aparente libertad para explicitar los procedimientos específicos que les darán respuesta. Con este sistema, la entidad gubernamental, al igual que los entes certificadores de la norma, trabajarán en la supervisión y el control del cumplimiento de los procedimientos establecidos por la misma institución.

Los auditores que asigne la entidad certificadora* realizarán una visita programada a las organizaciones para garantizar que han cumplido los requisitos

* En Colombia, las certificaciones ISO son otorgadas por diferentes entidades que ya han sido aprobadas con anterioridad por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). La máxima acreditada en nuestro país, es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Así mismo, en nuestro país han sido acreditadas por la SIC las siguientes entidades: SGS Colombia S.A., BVQI Colombia Ltda., International Certification

de la norma y que han seguido los procedimientos que la misma organización ha propuesto. El ente certificador entrega el certificado de conformidad que tiene una validez de tres años, al cabo de los cuales se debe programar una nueva visita para renovar la vigencia del certificado, en todo caso, los auditores realizarán visita anual de seguimiento al sistema de gestión de la calidad.

Para la implantación o preparación previa, es recomendable (y muy conveniente en la lógica de las relaciones comerciales), el apoyo a la organización de una empresa de asesoría o consultoría, lo que ha generado un grandioso mercado de empresas que asesoran las entidades educativas y que terminan estableciendo alianzas poderosas con diversos sectores, al punto que no sólo ayudan con la obtención de la certificación, sino que recomiendan proveedores para todas las necesidades institucionales.

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "qué", pero no el "cómo". Cada institución educativa deberá establecer los procedimientos para cumplir los requisitos de la norma, lo cual ha ocasionado unos sistemas de gestión de la calidad copiosamente robustos, llenos de registro para casi todas las acciones; manuales de calidad inmensos que en muchas ocasiones se confunden con los mismos PEI o incluso forman parte crucial de ellos.

La implementación de estos sistemas es una tarea dispendiosa, exige recursos económicos y especialmente humanos; involucra **lograr consensos**; tarea que a todas luces es muy complicada de concertar entre los colectivos docentes, por lo que, aplicando las lógicas discursivas de la gestión, las tareas se descentralizan asignando líderes de proceso que tendrán la tarea de orientar la

and Training S.A. (IC & T), COTECNA Certificadora Services Ltda., y la Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Otro sistema de certificación es el EFQM.

implementación de la norma. Generalmente los equipos docentes, quienes son los ejecutores del diseño y los objetos de evaluación para el control de los procedimientos, terminan respondiendo a todos los procesos y por consiguiente, diligenciando documentos y registros en todas sus actuaciones.

El discurso de la gestión se concreta en las prácticas como “evidencias permanentes”, los docentes quedan reducidos a operarios del sistema y deben atender las solicitudes, reclamaciones y quejas que se le reporten. Las nuevas competencias del docente se reconfiguran, ahora no sólo debe comprender y promover los preceptos pedagógicos actuales de la formación y refuerzo de las habilidades y talentos en sus estudiantes, también debe ser, él mismo, muy competente en sus habilidades gerenciales. El docente de la gestión debe⁶⁵:

- Elaborar los documentos requeridos para la planeación de su asignatura.
- Planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Dar a conocer la estructura de la asignatura al estudiante.
- Mantener actualizado el sistema de notas para la generación de boletines y certificados.
- Atender a padres de familia dejando registro de los acuerdos y compromisos.
- Mantener actualizada la comunicación que se establece con toda la comunidad educativa, a través de la plataforma de servicios.
- Cumplir con las actividades de evaluación, asignación de tareas, trabajos, recuperación, refuerzo y nivelación, etc.
- Establecer seguimiento a los resultados que obtienen sus estudiantes, planteando las acciones y planes de mejoramiento que se consideren oportunos y pertinentes.

⁶⁵ *Requerimientos tomados de las funciones del profesor del Colegio Militar Caldas, del cual el autor es directivo docente.*

- Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
- Participar del proceso de difusión, promoción y promulgación de las políticas institucionales.
- Actuar en pro de la política y los objetivos de calidad.
- Participar en actos de la comunidad educativa y asistir a las reuniones programadas.
- Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia.
- Cumplir con la jornada laboral y la asignación académica de acuerdo con las normas vigentes.
- Preocuparse por su actualización permanente en los campos de la ciencia y la actividad pedagógica.
- Formar parte activa en la construcción del PEI.
- Responder por el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- Actuar en pro de la buena marcha y el posicionamiento de la institución.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Si el profesor, además de sus funciones funge como director de curso, además de lo anterior, también debe:

- Llevar a cabo el seguimiento formativo de los estudiantes, según las normas establecidas en el Manual de Convivencia del Colegio.
- Atender las inquietudes de los padres en relación con el avance del proceso educativo y formativo del educando.
- Manejar discrecionalmente la información correspondiente a los educandos de los cuales es tutor
- Dar cumplimiento a los procedimientos propios del Proceso de Convivencia tales como: Atención al estudiante, participación de los comités de convivencia escolar, participación y acompañamiento en los proyectos de formación y el desarrollo de las convivencias.

- Controlar la información escrita remitida a los padres a través de circulares o comunicaciones oficiales del colegio.
- Consignar en el observador del estudiante los reportes del seguimiento académico y convivencial de sus tutorados.
- Velar por el buen desempeño académico y convivencial del grupo de tutorados a su cargo.
- Servir de primera instancia en la solución de los conflictos que involucren a sus tutorados.
- Identificar oportunamente las dificultades de corte afectivo, emocional y de aprendizaje de sus estudiantes.

Y por último, si además de lo anterior el profesor es Jefe de Área, debe:

- Participar en el cumplimiento de las funciones del Consejo Académico.
- Revisar y validar el diseño de los programas realizados por los docentes de su área.
- Coordinación, seguimiento y administración de las actividades realizadas en y por su área.
- Realizar el acompañamiento al equipo docente del área brindándole asesoría y seguimiento de su desempeño docente, de acuerdo a las políticas institucionales.
- Asegurar el cumplimiento del reglamento docente en los miembros de su equipo.
- Coordinar las Reuniones de Área, garantizando el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Consejo Académico y gestionando las solicitudes, propuestas e inquietudes que surjan en su equipo.
- Cuidar, controlar y mantener los recursos y/o materiales entregados a su cargo.
- Consolidar y presentar los informes parciales y finales, del desempeño académico de las asignaturas de su área.
- Dirimir los conflictos que se susciten al interior de su equipo y/o con los miembros de la comunidad educativa.

- Actualizar, controlar y mantener los documentos, registros y formatos tanto del Área como de los Archivos Virtuales, especialmente los que se derivan del SGC.
- Proponer y coordinar el desarrollo de actividades interdisciplinarias, tanto en las asignaturas como en los proyectos transversales.
- Revisar y aprobar las Evaluaciones Bimestrales de las asignaturas del área.
- Realizar al menos una (1) Observación de Clase al bimestre, de cada uno de los miembros de su equipo, de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Programar encuentros de capacitación para el equipo docente, desde su saber disciplinar.

Frente a este panorama, el directivo docente debe posicionarse como un líder, un “coach”, alguien que alienta, convoca y compromete, que asesora en procedimientos pedagógicos, pero especialmente administrativos y al que se le debe realizar la entrega y acopio de las evidencias.

Lograr el “valor agregado” que permita facilitar la elección del comprador de un producto cuando lo requiere en el mercado es una de las premisas del “marketing” y lograr que los productos de una empresa tengan un “sello” que ponga en evidencia su calidad y respaldo internacional, es un fuerte elemento de persuasión para cualquier cliente, pues estas estrategias van dirigidas a la “confiabilidad” de las relaciones cliente-empresa.

Que la confianza en el producto sea un indicador de calidad, es un gran logro para la gestión, pues de hecho, en los lenguajes empresariales cotidianos se puede incluso estar dispuesto a pagar más por un producto que cuente con estos sellos de respaldo que son sinónimo de garantía de su calidad. De hecho, la misma norma técnica ISO 9001:2008 en su capítulo séptimo (Numeral 7.4

Compras), expone los requisitos para que una organización seleccione sus proveedores:

“La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados”⁶⁶

“La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- *los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,*
- *los requisitos para la calificación del personal, y*
- *los requisitos del sistema de gestión de la calidad.*

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.”⁶⁷

“La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

En el campo de la normalización, la misión del Instituto es promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC) y otros documentos normativos, con el fin de alcanzar una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y también facilitar las relaciones cliente-proveedor, en el ámbito empresarial nacional o internacional.”⁶⁸

Como se ve, la Norma en sí misma no es una exigencia para las empresas, ella solo dispone los referentes que poseen las organizaciones que desean emular

⁶⁶ NORMA TÉCNICA ISO 9001:2008. Numeral 7.4.1 Proceso de compras.

⁶⁷ NORMA TÉCNICA ISO 9001:2008. Numeral 7.4.2 Información de las compras.

⁶⁸ NORMA TÉCNICA ISO 9001:2008. Numeral 7.4.3 Verificación de los productos comprados.

los criterios de organización internacionales, con lo cual, se completa el círculo que ayuda a la difusión de este discurso. Todos los requerimientos señalados en los tres numerales anteriormente citados y que corresponden a “5 debes”, se pueden evidenciar cuando se contrata un proveedor que también tenga certificación en ISO 9001:2008. El criterio de estar certificado y contratar con proveedores que también lo estén es un factor de difusión del discurso de la gestión muy poderoso.

2.4.5. Principios generales de la gestión de calidad y su colonización en el discurso educativo.

Los principios de la gestión de la calidad sobre las cuales se basan las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie de normas ISO 9000 revisadas, son ocho. Estos principios pueden ser usados por los directivos docentes como referencia para guiar a sus instituciones educativas hacia un **“desempeño mejorado”**. Recordemos que como premisa clave de la gestión está aquella que versa **“lo que no se mide no se controla y por lo tanto no es susceptible de mejora”**.

Los ocho principios derivan de los conocimientos de los expertos de todo el mundo que participan en el Comité Técnico ISO/TC 176 (Subcomité SC 1) – *Gestión y aseguramiento de la calidad*, responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000. Conceptos y terminología, pero también logran en cada país una apropiación derivada de la experiencia colectiva, recordemos que todo el mundo tiene acceso a la norma, pero que sólo a través de los entes certificadores se puede certificar el desempeño institucional.

Los ocho principios de la gestión de la calidad están definidos en la norma ISO 9000:2000 –Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, y en la norma ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño –. Los principios de la gestión de la calidad son:

- Principio 1: Enfoque al cliente
- Principio 2: Liderazgo
- Principio 3: Participación del personal
- Principio 4: Enfoque basado en procesos
- Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión
- Principio 6: Mejora continua
- Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

A continuación se problematizaran sus alcances, exigencias y consecuencias.

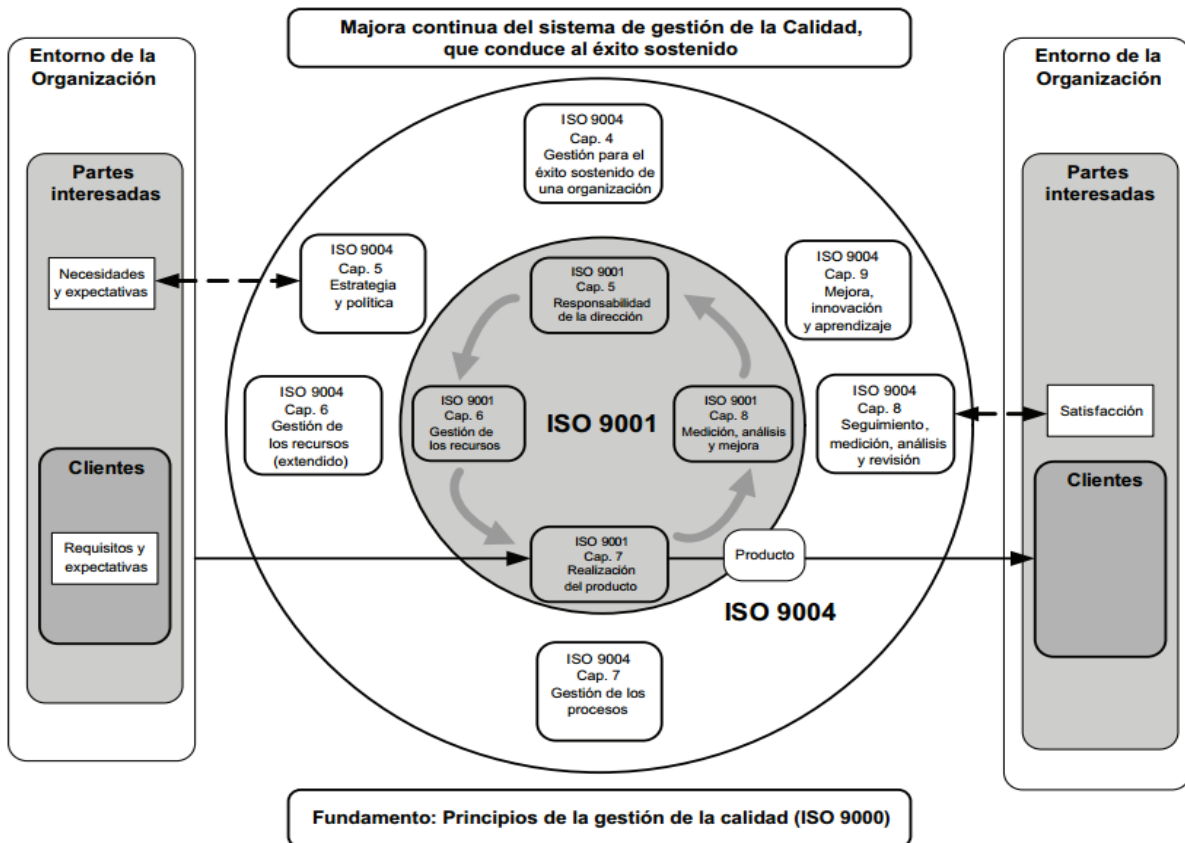


GRÁFICO 12: PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000⁶⁹

⁶⁹ NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. Tercera edición 2009. Octubre de 2014, Sito web: http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf

2.4.5.1. Principio 1 – Enfoque al cliente

*“Las instituciones educativas dependen de sus clientes (padres de familia y estudiantes) y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los padres de familia y estudiantes, satisfacer los requisitos que de ellos no se hayan percibido y esforzarse en exceder sus expectativas”.*⁷⁰

Las instituciones educativas (y en consecuencia económica sus trabajadores), dependen de sus clientes (padres de familia y estudiantes) y por tanto deben entender sus necesidades actuales y prever las futuras, con el objetivo de excederlas en todo momento.

Cientes son también los proveedores, los empleados y los socios de la organización. Se les conoce como clientes internos. Compras, recursos humanos y alta gerencia les atienden y les imponen los correspondientes indicadores y metas. Las relaciones interpersonales están condicionadas también al sistema, bajo las lógicas de la norma muchas organizaciones delimitan y establecen los mecanismos mediante los cuales se dirimen los conflictos laborales.

Bajo esta premisa todos los miembros de una institución educativa son operarios y prestadores de un servicio.

Esta condición transforma las características formativas de los actores educativos y suscribe sus desempeños al criterio de evaluación de sus clientes. Las virtudes y el apostolado de la docencia, quedan supeditados a las formas mercantiles en las que todos los miembros de la comunidad educativa perciban el servicio que le ofertan.

⁷⁰ Adaptado de: D'ALEMÁN, C, (s.f.), *Los ocho principios de la calidad*. Octubre de 2014, Sitio web: <http://www.mollabs.com/pdf/1.%20Principios%20de%20Calidad.pdf>

En las prácticas, se observan docentes que logran fuertes vínculos con los padres de familia, que son muy diligentes en la atención de sus necesidades, que logran establecer la distancia entre su papel como adulto y reivindicarlo frente a su población estudiantil, profesores que gozan de amplio reconocimiento por los miembros de la comunidad educativa pues han logrado “venderse” muy bien en el mercado educativo; sin embargo, cuando los intereses del cliente prevalecen, también se ubica el profesor que no se vincula, el que busca su zona de confort y entrega el mínimo esfuerzo; el enfoque al cliente como principio de la calidad promueve la evaluación de desempeño permanente. Los resultados son criterios de permanencia en la toma de decisiones.

La mayor preocupación en la prevalencia de este principio, es el desmedro en los procesos evaluativos y sus relaciones inconexas con los sistemas de calificación.

2.4.5.2. Principio 2 – Liderazgo

*“Los líderes deben aceptar que las organizaciones, cualquier institución, sólo tiene dos propósitos objetivos: Sobrevivir y crecer. Poner otros propósitos al mismo nivel es producto de la subjetividad personal o colectiva de la dirección y siempre lleva a los participantes o empleados a la confusión improductiva. (...) Los dos objetivos, crecer y sobrevivir se consiguen sobre dos pilares: los clientes y los empleados”.*⁷¹

Con este principio se naturaliza que la responsabilidad del líder, el directivo docente para nuestro caso, es quien debe prevalecer el interés de crecimiento, la viabilidad económica y sostenibilidad de su institución. Para lograrlo, debe dotarse de las herramientas motivacionales que le permitan convocar, convencer y comprometer.

⁷¹ *Ídem.*

Este principio guarda relación con la prolija literatura de auto superación, motivación y búsqueda del éxito, que curiosamente también se acogen como herramientas de administración y gerencia. Responden al gobierno de las almas, de los deseos. Para lograr el consenso se debe liderar, de un modo que, cada miembro de los equipos pueda fortalecer su propio liderazgo.

2.4.5.3. Principio 3 – Participación del personal

*“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Las personas, en todos los niveles, son la esencia de la organización. Informarlos y educarlos sobre los objetivos y métodos de la organización les permite comprometerse, y al hacerlo, utilizar a plenitud sus habilidades en beneficio de la organización y de su propio crecimiento o experiencia. Cada uno debe saber cuál es su papel y cuales sus indicadores de desempeño”.*⁷²

Cada miembro de una organización tiene interiorizados sus propios principios vitales, concertarlos con los propósitos institucionales enunciados de sobrevivir y crecer, permiten que se les adapte fácilmente como objetivos en su calidad de vida.

Lograr la convocatoria del personal no es un asunto exclusivo de la aceptación del liderazgo, es algo más profundo. Consiste en encontrar las motivaciones y los estímulos que hacen que los individuos trabajen mejor y sean más productivos. Que potencien sus aptitudes y comprometan sus actitudes. El salario no es de manera unívoca la reivindicación o el reconocimiento esperado, la autorrealización es un buen ejemplo.

⁷² *Ídem.*

Una vez más cobra sentido la estrategia discursiva de implementación de la norma, los individuos reciben por imposición la meta esperada y el indicador que le servirá de control, la forma en la que se alcance el propósito es la responsabilidad asignada, de este modo el individuo se siente comprometido con la consigna y paulatinamente en sus prácticas realizará las modificaciones en atención a la meta.

Las resistencias que se pueden generar, terminan materializando la actualización de la estrategia, repotenciándola y devolviéndola para los mismos fines, ahora mejorada y en cierta medida invulnerable.

2.4.5.4. Principio 4 – Enfoque basado en procesos

*“Cada proceso tiene como principio y fin un cliente, pero no es ajeno en su responsabilidad con el cliente final. Para reforzar y poner en marcha un proceso tal como se ha definido, es conveniente enfocarlo a su cliente, dotarlo de indicadores, objetivos, recurso humano y un responsable o líder, de la misma forma que ha sido realizado el trabajo con la organización en su conjunto”.*⁷³

Como se ejemplifico con anterioridad, sobre el acápite de la calidad por procesos, la sistematicidad de los procedimientos es el mecanismo mediante el cual se obtienen los resultados esperados en todos los procesos. Cuando se logran establecer y delimitar los pasos a seguir para la realización de un efecto se puede controlar de manera más efectiva su resultado. El enfoque basado en procesos es un principio que legitima las estrategias de gestión en las empresas contemporáneas, forman parte de la lógica inductiva de las responsabilidades, pues permite visualizar que las tareas tienen un propósito y que su responsable también tiene alguien en la jerarquía que le revisa, verifica y valida.

⁷³ Ídem

Bajo este principio se observan en las prácticas, comunidades educativas y colectivos docentes que se suscriben a la discusión conjunta de los propósitos institucionales. Somos gregarios por nuestra naturaleza humana y la conformación de trabajos en equipo vincula y compromete.

Este principio se encuentra en correspondencia con la legislación educativa desde la promulgación de la ley general de educación (Ley 115 de 1994) hasta las últimas leyes como la 1620 de 2013. La gestión gubernamental convoca de manera permanente a que las instituciones educativas desarrollen en conjunto su PEI, su Manual de Convivencia, su Sistema Institucional de Evaluación o de Convivencia Escolar y sus Proyectos Transversales, de hecho toda la promulgación del Gobierno escolar es una reticente invitación a desarrollar el enfoque basado en procesos.

2.4.5.5. Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión

*“Identificar, entender y administrar los procesos y sus interrelaciones consigue una visión de la organización como sistema. Quién es quién, dónde está, cual es su tarea, como contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos. Cada persona se sabe importante en su lugar y responsabilidades. Como resultado la gerencia puede organizar y dirigir con claridad y racionalidad, en situaciones que no llevan a sorpresas internas y permiten la confianza de los componentes del equipo en el conjunto de la organización. De ambas partes se genera la actitud de transparencia y conocimiento de la situación actual, basados en los indicadores y las cifras, con lo cual es posible la discusión abierta y la búsqueda de soluciones adecuadas y a tiempo para los problemas actuales o previstos”.*⁷⁴

⁷⁴ Ídem

Comprender el concepto de sistema, es una de las tareas iniciales en los procesos de difusión del discurso de la calidad a través de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Lograr que los miembros de la institución educativa comprendan sus correlaciones, facilita el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asignadas. Con el advenimiento de las Tic's, los sistemas de gestión de la calidad en todas las esferas se han visto beneficiados. Las aplicaciones informáticas que permiten la visualización de los indicadores y datos relativos a los procesos, permite ubicar su interconexión y focalizar la atención en las áreas de bajo desempeño. Todas las empresas de asesoría y consultoría para lograr la implementación de la norma y su consecuente certificación, prevén el diseño y puesta en marcha de un cuadro de mando general, que recoja los resultados cuantificados de cada área y los ponga en función de sus respectivas metas. Desde allí, cualquier directivo docente puede tomar las decisiones relativas a su proceso y proveer de insumos a los procesos derivaos de sus actuaciones.

El concepto de sistema es una virtud poderosa de la gestión, pues deriva en la conducción de las conductas, en el condicionamiento de las prácticas y en la formación de los sujetos.

2.4.5.6. Principio 6 – Mejora continua

”Los objetivos de mejora continua son cuantitativos, y sólo por acumulación producen cambios importantes, por eso la referencia al pasado resulta un gran estimulante para los responsables de las actividades. Por la misma razón no hay que olvidar la posibilidad y/ o la necesidad de planear cambios cualitativos que logren nuevos niveles de calidad por sí mismos; aunque signifiquen mayor riesgo, porque también suelen tener un mayor coste de oportunidad, en el sentido y perspectiva financieras. Esos

*cambios cualitativos suelen tener dos fuentes: una idea brillante o una tecnología más actual”.*⁷⁵

Recordemos que la gestión postula que lo que no se mide, no se controla y por lo tanto no es susceptible de mejora.

Con la incorporación del concepto de calidad como comparación, surge la necesidad de mantener controles cuantitativos sobre los procesos. En las escuelas privadas los valores son, como en todas las organizaciones, el tiempo y los recursos económicos. Sin embargo, de igual valor que el dinero en las instituciones educativas se posicionan las calificaciones. Todos los procesos administrativos para garantizar la transparencia en su asignación, archivo y manejo son de vital importancia.

Aunque en estos aspectos cuantificadores del rendimiento, aún no se haya realizado una intervención estatal evidente, la creación de los sistemas institucionales de evaluación si reglamentan el proceso al que se suscriben las calificaciones, la evaluación.

A pesar de las múltiples retóricas y dialécticas alrededor de los temas evaluativos en la educación, las prácticas del sistema de calificación aún persisten en distanciamientos frente a las declaraciones de los PEI y a pesar de ello, siguen siendo los insumos esenciales para reconducir las estrategias educativas en los centros escolares.

Recordemos que las decisiones para garantizar el aseguramiento de la calidad y las estrategias que hacia lograr posicionamiento se efectúen, obedecen al análisis de los resultados en las pruebas estandarizadas.

⁷⁵ *Ídem.*

2.4.5.7. Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

*“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Los hechos y los datos se reflejan en: indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia clara, que guía a cualquiera de los actores del proceso, y a cada grupo, en el mejoramiento de sus resultados”.*⁷⁶

Este principio tiene una dirección individualizante. Consiste en delimitar las acciones y las responsabilidades, se suscribe a la mejora continua para obligar a la autoevaluación permanente y al compromiso en la reconducción de sus conductas y prácticas.

2.4.5.8. Principio 8 – Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

*“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. La organización, sus clientes, proveedores, empleados y socios son interdependientes. Unas relaciones de mutuo beneficio convienen a todos, y de ello deben ser conscientes todas las partes implicadas”.*⁷⁷

Relacionado con el concepto de sistema, este principio convoca a la universalización de la gestión. Quiérase o no, formamos parte de múltiples sistemas y somos objeto de la toma de decisiones a partir de la evaluación de nuestras propias conductas. Pensarse en relaciones mutuamente beneficiosas también alude a principios éticos y morales que el capitalismo ha resignificado.

⁷⁶ Ídem.

⁷⁷ Ídem.

Todos estos postulados son, en esencia, una estrategia discursiva muy poderosa que mezcla las exigencias de la gerencia, el “benchmarking” con las del “coaching”, que velan permanentemente por la aglomeración de los intereses personales en función de las metas colectivas.

El análisis de los principios que rigen las normas de la familia ISO, son otro de los elementos fundamentales en la implantación de la gestión como el discurso predominante en las instituciones educativas contemporáneas. Se constituyen en una racionalidad política, en prácticas de gobierno, en ejercicios de gubernamentalidad que promueven, ubican y sustentan la gestión como estrategia discursiva.

“Una práctica de gobierno es “racional” cuando: a) tiene unos objetivos hacia los cuales debe ser conducida la conducta de los sujetos; b) cuando utiliza calculadamente unos medios técnicos para alcanzar esos objetivos; c) cuando genera unas reflexiones teóricas sobre sí misma, y d) cuando selecciona determinadas estrategias que permitirán la eficaz articulación entre medios y fines”⁷⁸

La apropiación de estos principios de la gestión de la calidad, es totalmente práctica. Los procesos de capacitación que las instituciones que inician procesos de certificación proponen, sólo realizan mención de sus postulados teóricos, es la puesta en marcha de las acciones para dar cumplimiento a los requisitos de la norma, y por consiguiente a legitimar la gestión, lo que permite interiorizar sus fundamentos.

Los centros educativos de excelencia, mejor conocidos como centros de clase mundial, lo son porque han decidido implementar estos principios y porque para ello han diseñado estrategias, políticas y acciones que lo hagan posible. En Europa se ha desarrollado fundamentalmente el Modelo Europeo de Gestión de la

⁷⁸ CASTRO-GÓMEZ, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad*. PUJ, USTA Colombia: Siglo del Hombre Editores. Pág. 137

Calidad, conocido como EFQM, los procesos de acreditación, certificación y otorgamiento de sellos de calidad, que han otorgado a entidades educativas de sus países han contribuido al refuerzo de este discurso. En Colombia existen más de 100 colegios bajo este sistema de certificación que a juicio de muchos es mucho más extenso y dispendioso que el de la ISO 9001, aunque sus documentos y requerimientos de referencia son muy similares.

En Estados Unidos se ha promovido la Metodología Malcolm Baldrige de Calidad, los procesos de estandarización de la calidad y un énfasis especial en el desarrollo de las comunidades de aprendizaje. A ello también contribuye el marco que proporciona la ISO 9.000 en el ámbito de la calidad.

En su decidido afán por promover la calidad de la gestión, países, regiones y localidades promueven y premian su implantación en los planteles. Se facilita y propicia la formación de líderes en el diseño de estrategias y en el uso de herramientas y metodologías y se crean unidades externas de apoyo y asesoramiento.

Estas estrategias explícitas es lo que hace posible que el proceso de “mejora continua” y de la “innovación educativa” estén perfeccionando constantemente los logros, los procesos y los estándares. Como se puede inferir, la calidad no es producto del azar sino de la creación de condiciones que la hacen posible. En su desarrollo, el papel del liderazgo del centro educativo juega un rol central.

Los centros de excelencia y calidad alrededor del mundo prestan una atención especial a todas las condiciones que les proveen prestigio, por eso se convierten en referentes de clase mundial.

No sólo se posicionan a la vanguardia de la innovación educativa, a través de la investigación desde el aula, también promueven el cumplimiento de las

normas de construcción en términos de calidad y adecuación de los salones de clase, de los espacios compartidos y comunes, de los espacios destinados a los servicios: comedor, aseo personal y de uso de equipos y de las áreas verdes para la recreación y el esparcimiento, la adecuada dotación de equipos y materiales educativos, la dotación de bibliotecas, las aulas de lectura, constituyen una prioridad de los centros de excelencia y de calidad porque constituyen elementos que establecen diferencias en la calidad de prestación del servicio educativo.

A manera de cierre, se describe a continuación cómo se despliega la responsabilidad del director y del equipo directivo de un plantel, en los centros de excelencia global, lo cual les posiciona como referente bajo las premisas de la calidad, y les constituye en protagonistas para la divulgación del discurso de la gestión de la calidad educativa:

- Estimulando la participación y compromiso del activo más importante del plantel: el capital humano. Promoviendo el liderazgo en todos los niveles del centro educativo, así como el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.
- Planificando y ejecutando las estrategias de mejoramiento de la calidad. Sobre ellos recae la tarea de desplegar las mejores prácticas, identificar las fases y procesos y áreas que deben fortalecerse, gerenciar las iniciativas y proyectos de mejora y propiciar la innovación en el contexto de la visión del plantel.
- Formulando los valores y propósitos que animan al centro y, conjuntamente con la comunidad, los docentes y alumnos, construyendo una visión común. Los centros de excelencia desarrollan actitudes positivas hacia la excelencia, la igualdad, la transparencia, la inclusión, la equidad, la diversidad y, por supuesto, la CALIDAD.
- Propiciando un clima y unas condiciones de trabajo donde todos puedan participar y desarrollar iniciativas, en el salón de clase y en el centro como un todo.

- El equipo directivo toma decisiones basadas en datos y no en creencias. El dato es el que le permite evaluar la situación actual, el rendimiento estudiantil y los logros alcanzados con la mejora de los procesos.

3. GESTIÓN, POLÍTICA PÚBLICA Y CAPITAL HUMANO

En este capítulo se presentará el modelo de escuela contemporánea que bajo la influencia del discurso de la gestión le ha caracterizado en cuanto a rasgos y requerimientos. Los centros educativos considerados “de calidad” o “de clase mundial”, son aquellos que han alcanzado su certificado en gestión de calidad y que por sus experiencias exitosas en investigación e innovación educativa se convierten en los referentes para las decisiones gubernamentales; ello les posiciona como los centros de excelencia. Atendiendo a que “calidad”, bajo la discursividad de la gestión es una comparación, las características de estos centros de clase mundial, nos permitirán examinar la prevalencia de las actuaciones gerenciales, de liderazgo y de “*coaching*” que se deben procurar en la gestión de toda institución educativa.

3.1. Gestión y competencias.

Una tendencia observable en los *curriculum vitae* que circulan hoy en día frente a cualquier vacante, es la inclusión de un pequeño párrafo que le permite al ofertante expresar de manera resumida, las principales características que sus habilidades y talentos (a través de sus actitudes y aptitudes) le hacen merecedor para ser elegido dentro de los procesos de selección de personal.

Estos párrafos contienen enormes similitudes, pues establecen por un lado, la formación y experiencia académica del postulante y por el otro, las competencias que él mismo se reconoce:

"Un perfil (en una hoja de vida) no debe ser muy largo, aproximadamente de un párrafo que no exceda las 60 palabras. Hay dos temas importantes que tiene que incluir, lo primero es describir la experiencia profesional y académica, y lo segundo es hablar

sobre las habilidades del empleado como tal, pueden ser competencias interpersonales, aptitudes o cualidades que la persona tenga", afirma Alejandra Fuentes, profesional de selección de la empresa S.O.S Empleados S.A.⁷⁹

¿Cuál es el origen de esta tendencia? ¿Qué implicaciones del discurso de la gestión subyacen en esta práctica?

Los cambios que afronta nuestra sociedad tienen un alto componente de las transformaciones económicas que se van dando en el sector productivo como consecuencia de la globalización, las exigencias globales de individuos que puedan transitar por estos escenarios de incertidumbre postularon nuevas exigencias para la escuela. El mercado laboral continúa presionando soterradamente al sistema educativo para que le provea el personal calificado que pueda hacer frente a estos cambios; dentro de los rasgos del personal que atienda esta solicitud se encuentra en primer lugar, una fortaleza en los valores éticos y morales que hagan del trabajador un sujeto emocional y espiritualmente equilibrado, que pueda tolerar la desesperanza y la frustración, así como proveer de “buena energía” a los colectivos laborales; al mismo tiempo, sus habilidades deben respaldarse con una sólida formación académica y en lo posible contar con experiencia laboral previa.

Sus saberes no resultan tan relevantes como si lo pueden ser sus habilidades para resolver situaciones conflictivas, tomar decisiones, trabajar en equipo (y ser capaz de liderarlo), poseer dominio de la palabra escrita y hablada, tener facilidades en la incorporación y manejo de nuevas tecnologías, hacer pronósticos, interpretaciones o análisis con datos y cifras, promover los principios y valores empresariales, entre muchas otras.

⁷⁹ PINZÓN, J.. (s.f.). 5 consejos para tener una hoja de vida atractiva. Septiembre 8 de 2014, de *empleo.com* Sitio web: http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/5-consejos-para-tener-una-hoja-de-vida-atractiva/8646040

El panorama de la gestión educativa frente a estas exigencias, encuentra en las competencias un lenguaje común. Las exigencias sociales de la gestión empresarial y su emplazamiento con los discursos de la pedagogía y la administración educativa, permiten comprender la naturalización del vínculo entre la gestión y las instituciones educativas.

El aprendizaje para toda la vida, postulado central que retomo y promulgo la OCDE en 1996, ha ido fortaleciéndose con las reformas educativas tanto en la forma en la que los sistemas educativos la gestionan -y muy especialmente-, como la pedagogía la ha reconducido.

En los términos de la reforma, esta premisa involucra inversiones en educación que se traducirán en el progreso social y cultural de las naciones, aunque sus pretensiones sean de naturaleza económica, la premisa del aprendizaje para toda la vida atiende directamente a la mundialización de los intercambios o de las nuevas organizaciones del trabajo. (LAVAL, 2004)

"El aprendizaje para toda la vida debe responder a varios objetivos: fortalecer la realización personal, especialmente enriquecer el ocio (en particular durante la jubilación); reforzar los valores democráticos: animar la vida colectiva; mantener la cohesión social; y favorecer la innovación, la productividad y el crecimiento económico".⁸⁰

"Aprendizaje para toda la vida" se puede asociar con rendimiento, pues implica que la formación no termina ni en la escuela ni mucho menos en el trabajo, por lo que el individuo debe procurar una renovación y actualización permanente e incluso debe explorar nuevas competencias para ser él mismo competitivo en el mercado laboral. Gestionar las competencias es una característica de las reformas acontecidas en nuestro país desde la promulgación de la ley general.

⁸⁰ OCDE (1996 Citado en LAVAL, 2004). Pág. 86.

En la ley 115 de 1994, no se encuentra la incorporación del concepto de competencia, al menos NO en la acepción sobre las habilidades y talentos que la pedagogía ha posicionado como su propósito contemporáneo fundamental. En el artículo 13: objetivos comunes de todos los niveles, se realiza la inclusión de un literal j) que reza:

*“Desarrollar competencias y habilidades que propicien el acceso en condiciones de igualdad y equidad a la oferta de la educación superior y a oportunidades en los ámbitos empresarial y laboral, con especial énfasis en los departamentos que tengan bajos niveles de cobertura en educación”.*⁸¹

Ya desde Jomtien se venía gestando una motivación para relegar los contenidos y promover las competencias desde la enunciación de los pilares de la educación. Para los entes gubernamentales es claro que la ley general abrió el camino para la formación y el fortalecimiento de las competencias. Sus sistemas de gestión han estado direccionando sus estrategias para lograr su fomento. Las pruebas de estado, que son la base fundamental de los datos que alimentan y dan sustento a los pronósticos y a la toma de decisiones en educación, son ejemplo esencial de la alianza entre gestión y competencia, pues la gestión gubernamental promueve las políticas que fortalecen al instituto colombiano de la evaluación de la educación ICFES, y este órgano, se encarga de diseñar, aplicar y sistematizar las pruebas estandarizadas por competencias desde el año 2000.

3.1.1. El discurso de las competencias

El discurso de la gestión establece los mecanismos mediante los cuales los centros de excelencia pueden y deben proporcionar las condiciones esperadas por todos los usuarios de su servicio. Que la escuela sea considerada un producto del

⁸¹ Ley 1651. Diario Oficial N° 48849 de Colombia. Julio 12 de 2013.

mercado le exige realizar sustanciales adecuaciones en su infraestructura y un sinnúmero de inversiones que la posicionen como una opción viable, e interesante para las familias. Así mismo, en materia de currículo se deben realizar las actualizaciones apropiadas para que la escuela pueda ofrecer sistemas flexibles que sean poderosos en realizar muchas de las tareas que las familias han dejado de hacer –especialmente las de esta generación-, es decir, una sólida socialización secundaria fundada en valores espirituales, éticos, cívicos y morales.

La escuela ha adquirido la responsabilidad de fortalecer las habilidades y los talentos, para promover las competencias generales y específicas que la sociedad demanda en sus ciudadanos, en respuesta, la pedagogía contemporánea enfrenta los retos de los avances tecnológicos, las nuevas formas y modelos de familia, los públicos socioeconómicamente estratificados y los flagelos de las adicciones, ansiedades y depresiones en las niñas, niños y jóvenes en sus diferentes etapas de desarrollo.

La condición permanente de aprendices que se instaura con los enunciados **“aprender a ser”, “ a saber”, “a hacer”, “a convivir” y “además para toda la vida”**, tienen un efecto existencialista, pues obligan a que cada cual se responsabilice de su formación y que en esa medida se le presente o bien al mercado laboral fortalecido en sus competencias o a las cifras del desempleo si no logra fortalecerlas.

“De este modo, se completan la autonomía y la autodisciplina. Si los individuos no son capaces de <<administrar la incertidumbre>> y de <<asegurar su empleabilidad>>, en una sociedad en la que el riesgo de marginalización y de exclusión es cada vez mayor, la eficacia global de la economía disminuirá. Los costes producidos por una fracción demasiado grande de la población económicamente inútil incrementarán las cuentas sociales y las cargas fiscales”⁸²

⁸² LAVAL, Christian. (2004) LA ESCUELA NO ES UNA EMPRESA. Paidós. Pág. 90, 91.

Las competencias y la gestión tienen formas de difusión discursiva muy complementarias, ambas conllevan unos respaldos semánticos difíciles de controvertir y que a la vez desatan polémicas en múltiples esferas académicas, pues dar sustento teórico a las clasificaciones de competencias en términos de genéricas, específicas o laborales, implica enormes dificultades, sin embargo, gestionar las competencias, ya permite, con independencia de las significaciones, establecer las condiciones de posibilidad para que las competencias (todas) logren su incorporación a los sujetos.

Los departamentos de talento humano, son por lo general, los encargados de establecer en las empresas las características de los perfiles en los procesos de selección de personal, realizar los controles de la formación y la programación de la capacitación. Esta función es una exigencia de la norma ISO, que establece:

“Competencia, formación y toma de conciencia. La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.”⁸³

De lo anterior, también se suscribe que los procesos de certificación contribuyen en la difusión del discurso de las competencias, pues las empresas certificadas, y para nuestro caso los centros de excelencia, promueven a las competencias en sus dos acepciones, como el propósito pedagógico de su “deber ser”, y por el otro, el reconocimiento de que todos sus miembros e incluso la

⁸³ ISO 9001, (2008). NORMA INTERNACIONAL. Sistema de Gestión de la Calidad. Numeral 6.2.2.

institución en si misma es un producto que debe enfrentarse a la incertidumbre del mercado laboral y económico fortalecido en sus competencias.

“Este método, que consiste en analizar hasta el detalle los contenidos de la enseñanza y en traducirlos en <<conocimientos prácticos>> y en <<competencias>>, forman parte de una estandarización pedagógica que se considera fuente de eficacia. Referenciales de las diferentes disciplinas, tipos de ejercicios propuestos, tablas de evaluación, criterios de juicio sobre los boletines y las cartillas escolares, contenidos de los diplomas, todas estas herramientas escolares subordinadas a la categoría de competencia, al mismo tiempo que tecnifican, taylorizan y burocratizan la enseñanza, establecen de manera progresiva y casi automática una afinidad con el mundo de las empresas para la definición de los perfiles de los empleos y de las listas de competencias elaboradas para seleccionar, reclutar y formar la mano de obra. En definitiva, permite articular racionalmente la <<gestión de los flujos escolares>> con la gestión de los recursos humanos en la empresa”⁸⁴

La evaluación escolar se posiciona como el mecanismo para establecer los niveles de competencia logrados en los estudiantes y los que resulta necesario reconducir, fortalecer o reprogramar. Los sujetos de la evaluación y por ende de las competencias, tienen profundos vacíos en sus bases de datos pues toda esta dinámica de “saber hacer en contexto” ha promovido la falta de rigurosidad en el abordaje de los saberes y las carencias de asimilación en los conceptos básicos de las ciencias.

La presión que ejercen los resultados en la escuela, producto de la permanente demanda de los entes gubernamentales y de las estrategias directivas de los centros escolares por lograr mejor posicionamiento, legitiman que la competencia debe pulir la “*personalidad empleable*”, porque las competencias

⁸⁴ LAVAL, Christian. (2004) LA ESCUELA NO ES UNA EMPRESA. Paidós. Pág. 103.

necesarias son las que se subordinen al modelo económico y al mundo del trabajo, lo que transforma el proceso de aprendizaje.

3.1.2. La pedagogía y las competencias

Existe la necesidad de que los estudiantes, desde temprana edad, adquieran competencias y habilidades. En el plano de la lectoescritura se tienen dispuestos test de control para determinar si de acuerdo con las edades, se ha logrado el fomento o no de las competencias mínimas establecidas, de igual manera ocurre con el pensamiento lógico o espacial, las habilidades críticas y las habilidades para pensar científicamente. El arribo de las competencias en el lenguaje y las exigencias educativas encuentran en la pedagogía un fuerte nicho para realizar emplazamientos.

Las pruebas censales, como las SABER que se aplican a niños y jóvenes de los grados 3°, 5° y 9° lo confirman; el énfasis a partir de este año es en inteligencia financiera, y los colegios han desarrollado desde su promulgación, sistemas de refuerzo en esta clases de habilidades reorientando lo que curricularmente se tenía establecido para garantizar un buen posicionamiento en dichas pruebas.

Pareciera que los criterios de la pedagogía han encontrado que las competencias son el “deber ser” de la escuela y nadie podría controvertir su vínculo. La gestión por su parte, promueve las acciones gubernamentales para su promoción.

No es exagerado afirmar que hoy los centros educativos de calidad le exigen a sus pequeños estudiantes que además de los exigentes desempeños convencionales deben mostrar dominio de las nuevas herramientas de comunicación: acceder a Wikipedia, manejar y crear blogs, twitter, etc. Porque esto

hace evidente que resultan competentes en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las nuevas tecnologías proporcionan un marco de nuevas exigencias para las instituciones educativas, en particular las de la información y la comunicación ocupan un lugar medular en el diseño de las estrategias curriculares y en el proceso de aprendizaje. Las instituciones educativas se ven avocadas a proveer los desarrollos que se tienen en esta vía, porque es ya un hecho que todas las escuelas deben contar con esta clase de equipos. Al currículo le beneficia y por consiguiente a la comunidad educativa que el plantel atiende.

La gestión de calidad en los centros de excelencia exige actuar sobre los procesos. No es posible obtener resultados diferentes, cambiar ni mejorar si no se transforman los procesos.

*“Los miembros del equipo tienen que hacerse expertos en trabajo en proceso, pues con el tiempo se estarán desplazando permanentemente de un sitio a otro de la organización. Para este trabajo se requiere verdadero talento. Es la habilidad para pensar, con la mirada puesta en el futuro, qué hacer cuando hay que romper el contexto y la referencia... Todo lo cual lleva a vivir en un proceso, que el filósofo Zygmunt Bauman llama “modernidad líquida” exactamente la condición social del trabajo en los sectores punteros”.*⁸⁵

Una forma de actuar es construyendo, diseñando y revisando todos los procedimientos, pues es una condición para poder mejorarlos o eliminarlos. Los centros de excelencia conciben la calidad como un ciclo de mejoramiento continuo, de expansión de las competencias y, por supuesto, de mejora o eliminación de procesos promoviendo para ello el uso de todas las sinergias colectivas.

⁸⁵ SENNETT, R (2006). *La Cultura del Nuevo Capitalismo*. Anagrama. Pág. 107.

Otra condición es el de la imperiosa necesidad de modificar los resultados en todos los ámbitos educativos, pues nos colocan en una situación de desventaja frente a países de la región y esto redundaría en desmedro de las inversiones gubernamentales del sector educativo, no sólo en relación a los países tradicionalmente desarrollados, sino con los emergentes, que hasta no hace mucho se situaban en niveles similares o inferiores a los nuestros según los sistemas de comparación como las pruebas PISA. Ello no es posible a menos que, como dicta la gestión, se actúe de manera descentralizada en la mejora de las instituciones y estas a su vez, en la mejora de sus procesos.

Por supuesto, son muchos los procesos que se desarrollan en el plantel, comenzando por la definición precisa de los objetivos, las estrategias, las políticas y la forma de hacerlo, además de los atributos de calidad de los servicios que ofrece en términos de habilidades, competencias, convivencia y actitudes y los criterios sobre los que descansa el sistema de evaluación, corrección y calificación.

La situación sobre estos efectos en Latinoamérica difiere de la encontrada en Europa, Estados Unidos o los países asiáticos, y la explicación siempre redundaría alrededor del “Cambio Cultural” que en países de nuestra región se traduce para las escuelas como un fomento a la “Cultura de la Calidad”, lo que se traduce, en la inmersión completa dentro de sistemas de requerimientos como el que se promueve desde normas internacionales como la ISO 9001:2008. La gestión gubernamental alienta e invita permanentemente a que las instituciones educativas se certifiquen.

Ha habido importantes avances y logros en lo que a ampliación de la cobertura y la accesibilidad a la educación respecta, así como en lo relativo al incremento de años de escolaridad, políticas como la “gratuidad educativa” o el “programa todos a la escuela” son ejemplos relevantes. Sin embargo, países que

comenzaron la carrera en niveles similares o inferiores al nuestro, como los asiáticos, nos aventajan de un modo que no deja de sorprender. Al menos eso es lo que se promueve desde el análisis de los datos que sobre aseguramiento de la calidad los entes gubernamentales reportan.

Además de la cobertura, se ha mejorado la dotación de infraestructura y materiales escolares y se ha reducido el analfabetismo⁸⁶. Los logros también nos indican la persistencia de problemas como la elevada deserción escolar, aspecto éste que afecta al individuo que toma la decisión y al país que ve interrumpida la inversión social y económica sin alcanzar su fin.

La calidad de gestión del sector educativo se ha convertido en una asignatura pendiente, como ha quedado debidamente reseñado en todos los informes de los organismos multilaterales. En el ámbito educativo no somos un punto de referencia del cual vanagloriarnos. Esto no es, para nada, reconfortante.

Se agrega el hecho de que parte importante de nuestros docentes educan en entornos pobres y, el hecho de experimentar penurias económicas, hace que el desafío sea mayor. Se afirma que enseñar en lugares en los que las necesidades básicas nutricionales y sanitarias están resueltas es más sencillo y asegura mejores resultados.

Sin embargo, cuando analizamos el desempeño de los estudiantes de la región en los exámenes internacionales (OCDE, 2013)⁸⁷ constatamos que tal diferencia no existe: todos los estudiantes, sin excepción, salen mal parados. Se suma, para agravar la situación, la extendida mala imagen de la profesión docente y de las escuelas públicas. La percepción de los profesores en el sentido de que

⁸⁶ UNESCO, (2000) "Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe" Santiago de Chile, Agosto Pág. 129.

⁸⁷ OCDE, (2013), Informe de resultados PISA 2013, 13 de marzo de 2014, de [ocde.org](http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm), Sitio web: <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>

no están bien preparados o de salarios de sobrevivencia, constituyen una muestra palpable de la importancia que le asigna la sociedad a la educación. El reto, en consecuencia, es mayor pues hay que mejorar la calidad en condiciones poco propicias.

Estos hechos explican la importancia de recurrir a aquellas experiencias que se desarrollan en la región con el fin de mejorar la calidad o simplemente que muestran que es posible gerenciar la educación y los centros educativos de otra manera, más parecida a aquella que encontramos en los centros de excelencia de clase mundial.

No sólo disponemos de un incesante y creciente número de casos, presentados y difundidos como “experiencias exitosas”, sino que contamos con información documentada de los mismos. También en Latinoamérica se realizan importantes esfuerzos para mejorar la calidad de la educación, aunque ciertamente comenzamos con retraso⁸⁸. Este hecho crea distancias que es preciso achicar con estrategias diversas.

Por otro lado, los retos y expectativas de la gestión de la educación en la región suelen ser muy elevados. De ella se espera que contribuya a mejorar la equidad, la igualdad, que los alumnos accedan a las competencias y habilidades a través de los diseños curriculares que se han construido atendiendo a los requerimientos de normas técnicas.

El tema de la igualdad se ha abordado con un cierto simplismo. Afortunadamente somos diferentes, tenemos expectativas distintas y es eso lo que asegura la pluralidad y la democracia. La igualdad alude a las oportunidades que deben tener todos y nada más importante para ello que asegurar la calidad de la educación.

⁸⁸ UNESCO, (2000) “Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe” Santiago de Chile, Agosto (Pág. 135)

También se espera que la educación de respuesta a nuevos y profundos problemas, como los de la violencia escolar y familiar, la droga, los temas de la sexualidad temprana y la sexualidad responsable, la formación de ciudadanía democrática, la preparación para los temas ambientales y el desarrollo de la capacidad emprendedora, la formación musical, la adquisición de nuevas lenguas, la educación en nuevas tecnologías, la educación emocional, la formación en el tema de la seguridad y de la nueva sociedad del riesgo, la creación de comunidad, entre otros. No son expectativas y demandas particulares, sólo que el punto de partida es diferente al que exhiben los países desarrollados, por lo que el reto que enfrentamos es, indudablemente, mayor.

Concentrar la atención en lo que el estudiante aprende, en las competencias que adquiere, supone un giro fundamental y el énfasis se traslada al aprendizaje en lugar de la enseñanza. No es un juego de palabras; el centro se coloca en el alumno. En la definición del perfil de competencias que el estudiante debe adquirir, repetimos, en todos los ámbitos, se plantea un diálogo con las expectativas de padres y representantes, de comunidades, de organizaciones públicas y privadas, de los entes gubernamentales y de los docentes y maestros.

Hay que indagar acerca de lo que todos estos agentes y actores, que gravitan alrededor de la educación, esperan de ella. El diseño de las competencias obliga a la inclusión de tales expectativas y requerimientos. La integración, el diálogo y la transparencia democrática que ello produce constituye un paso fundamental, básico, en el proceso de gestión de la calidad: cómo dar respuesta a las expectativas y cómo transformarlas en contenidos del servicio educativo.

La definición asume como punto de partida la búsqueda de la excelencia, asegurarse de que los estudiantes alcancen un desempeño elevado, que desarrollen habilidades para resolver problemas y analizar situaciones complejas y

de que, al mismo tiempo, todos ellos, no obstante las diferencias esperadas, alcancen niveles de eficiencia y logros recogidos en estándares internacionales.

Un rasgo de la gestión de calidad de la educación es el de actuar simultáneamente sobre dos dimensiones: el grupo y la persona individualmente considerada. Esto ha comportado una flexibilización del proceso en el aula y de la organización del centro educativo que permite dar respuesta a ambos requerimientos. La formación del grupo se complementa con procesos de individualización de los portafolios de los contenidos para los estudiantes, tanto para los rezagados como para los que avanzan a un ritmo más rápido.

Con ello se asegura un seguimiento más estrecho y una identificación temprana de la situación del estudiante con respecto a la adquisición de habilidades, competencias y conocimientos y se evita y minimiza el impacto negativo sobre la persona y la sociedad. La atención oportuna de la realidad de los estudiantes permite atacar cualquier dificultad y evitar que ocurra la sorpresa cuando ya no se puede remediar, lo que se traduciría en una inadecuada gestión de los recursos y en costos innecesarios. Esto se hace prestando asesoramiento individual a quienes requieren apoyos especiales.

La educación de excelencia estimula la creación de condiciones que permiten la incorporación activa del estudiante en su proceso de aprendizaje y desarrollo.

Finalmente, el objetivo es asegurar estudiantes que asuman responsabilidades, piensen de modo más independiente y crítico, como vía para estimular la innovación y el aprendizaje y de este modo estimular su creatividad. Que logren exhibir buen nivel de competencia en todos los niveles. Los estudiantes deben aprender a trabajar de modo independiente y en grupo y formar parte de una institución que adelante actividades retadoras y motivadoras,

adecuadas a la experiencia previa de los alumnos en términos de aptitudes y actitudes.

3.1.3. La escuela debe ser competente

El diseño y la realidad curricular se han modificado con base en todos los ejes de transformación que caracterizan a los centros educativos de calidad. Los cambios en relación a los alumnos y docentes conducen a que el diseño curricular esté dotado de amplitud, profundidad y flexibilidad para poder incluir las necesidades colectivas e individuales de los estudiantes. Es decir, está diseñado de tal modo que éstos pueden ver con claridad los beneficios que genera.

Otro rasgo relativo a la flexibilidad es el de que es sometido regularmente a revisión y análisis, estimulando para ello la consulta y participación de docentes, estudiantes y comunidad. El diseño está fundamentado en criterios de excelencia, que sean retadores, capaces de integrar a diversas disciplinas. Igualmente, basado en el tema de la autonomía y la descentralización, el diseño curricular debe considerar de modo amplio los rasgos nacionales y locales.

La norma ISO contempla todo un capítulo para realizar una administración técnica y estandarizada del diseño curricular. Entre las estrategias de abordaje inicial, se debe tener información del contexto

“Para producir resultados rápidos y flexibles, es preciso conceder a los grupos de trabajo cierto grado de autonomía. Estimular la autonomía mediante mercados internos; el centro educativo establece los términos de competencia entre los equipos mediante el desarrollo de una parcela de código informático, la recaudación de fondos o el diseño de un producto, y luego cinco o seis equipos compiten entre sí para lograrlo...lo que

importa es producir el mejor resultado lo más rápidamente posible, auténtica medida de la eficiencia.”⁸⁹

La importancia estratégica de la educación para el desarrollo personal, social y económico está fuera de discusión. Los impactos positivos que provoca en todos los ámbitos y que han sido objeto de análisis, talleres y resultados de investigaciones, la convierte en una piedra angular y refuerzan la premisa que la búsqueda de la calidad de la educación es un propósito encomiable. Ello es lo que explica que localidades, países y regiones le asignen a este tema un carácter prioritario. La importancia se hace aún más patente porque vivimos en el contexto de la sociedad del conocimiento, lo cual potencia la relevancia de la educación y el conocimiento. En primer lugar, porque la competitividad del país, de las regiones y localidades va a depender de los saberes y del conocimiento del capital humano.

En segundo lugar, porque la sociedad del conocimiento es al mismo tiempo sociedad del aprendizaje, además, de un **“aprendizaje permanente a lo largo de la vida”**. En este contexto en el que la información, el conocimiento, las capacidades y destrezas constituyen la materia prima de las nuevas formas de producir salud, educación, servicios y productos.

En tercer lugar, la propia realidad del trabajo hoy día, exige niveles superiores de educación y preparación, requiere algo más que la educación postsecundaria y el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El discurso de la gestión y las transformaciones que ha traído para el sector educativo han contribuido a la concepción de las necesidades de formación que cada individuo ahora procura como base fundamental de su propia venta en un mercado en el que los cursos, diplomados, especializaciones y posgrados exigen cada vez más niveles de prosecución en la formación académica.

⁸⁹ SENNETT, R (2006). *La Cultura del Nuevo Capitalismo*. Anagrama. Pág. 49.

El éxito de los países es directamente proporcional a la calidad de la formación de su más importante activo; el capital humano. Y es que la educación no es sólo la transmisión de competencias, sino la creación de una cultura general más amplia, más consistente para el desarrollo de aptitudes y actitudes más adecuadas para la realización personal y para el empleo.

Por ello nadie indaga acerca de si los beneficios que genera la educación exceden la inversión que se realiza; la respuesta es absolutamente obvia. No es posible negar que la educación genera costos y que es necesario destinar a ella una porción importante de los recursos sociales. En consecuencia, no existe disyuntiva alguna, pues más costoso que invertir es no hacerlo y mucho más hacerlo mal.

Hoy la discusión se centra en cómo realizar un uso óptimo de la inversión que a todas luces es imprescindible realizar, es decir, en el tema de la CALIDAD DE GESTIÓN de esos recursos. La calidad adquiere, en este contexto, una importancia superlativa. La baja calidad de la educación es un promotor de desigualdad social.

Quienes cursan en centros educativos de baja calidad estarán peor preparados para ascender en la escalera de la educación y también para ingresar de modo adecuado al mercado laboral. Por ello, el problema no consiste solamente en garantizar los años de escolaridad de la población, sino, y sobre todo, en la calidad de la educación que reciben.

Lo que se legitima bajo la premisa del aseguramiento de la calidad educativa es la necesidad de mejorar la posición en los indicadores e índices locales, regionales, nacionales e internacionales, que informan acerca del desempeño en la educación, en lugar de ello se debería hacer énfasis en la promoción real de la habilidad.

*“Lo que en este enfoque se define como “habilidad” es más la capacidad para hacer algo nuevo que la inspiración en lo que ya se ha aprendido a hacer... La fórmula según la cual la experiencia pierde valor a medida que se incrementa tiene una realidad profunda en la economía más depurada de hoy”.*⁹⁰

Resultados en las posiciones más bajas de la escalera o la simple pérdida de posiciones se interpreta como la baja en las posibilidades de éxito. Una baja calificación en la calidad de la educación es un síntoma de que aumenta la desigualdad social, es aumento de la brecha, es disminución de la cohesión. Nadie puede oponerse en algún sentido a los esfuerzos por incrementar la calidad de la educación, pero todos deberíamos analizarlo críticamente para sustraer su contenido político y económico.

Por ello, la gestión obliga sin hacerlo, a aprender de quienes obtienen resultados positivos. El gran mito es que estos paradigmas, estrategias y metodologías que estos centros promueven en su contexto para lograrlo es lo que los convierte en una referencia obligatoria para el diseño del proceso de transformación y mejoramiento de la calidad en cualquier otra institución. Esta convicción y el carácter de columna vertebral del desarrollo es lo que crea la necesidad del mejoramiento continuo, permanente y sostenido.

Los resultados de investigaciones y propuestas para transformar la educación revelan que su mejora se correlaciona positivamente con tres temas fundamentales de desarrollo personal y socioeconómico:

3.1.3.1. Formación en competencias para el desarrollo personal

Informes confirman las conclusiones del estudio que llevó a cabo la UNESCO y que es conocido como el informe DELORS. En todos ellos se resalta

⁹⁰Ib. Ídem. (Pág. 87).

la contribución que la educación hace al desarrollo personal. Ella asegura las posibilidades de aprender a conocer, de aprender a hacer, de aprender a ser, la convivencia y la formación de ciudadanos democráticos.

“la categoría de competencia participa de la estrategia de individualización perseguida por las nuevas políticas de gestión de los <<recursos humanos>>.”⁹¹

En el ámbito personal, la educación asegura la posibilidad de que los estudiantes adquieran un conjunto de competencias para la vida y el trabajo y desarrollen sus capacidades cognitivas.

3.1.3.2. Formación en competencias para el desarrollo económico.

La educación desempeña un importante papel en el desarrollo socioeconómico de los países, regiones y localidades. El rol de la educación en los temas de la innovación y el conocimiento no hace más que reforzar su impacto en el desarrollo económico.

Es responsabilidad de la educación dotar a los alumnos de las competencias fundamentales que requiere un país, una empresa y cualquier organización, pública o privada. Aunque no de modo único, corresponde a la educación crear el capital humano del cual depende el desarrollo.

“... el contratista ya no compran tan solo un servicio productor durante un tiempo definido, ni siquiera una cualificación reconocida en un marco colectivo... sino que compra sobre todo <<un capital humano>>, una <<personalidad global>> que combina una cualificación personal..., un comportamiento adaptado a la empresa flexible, una inclinación hacia el riesgo y la innovación, un compromiso máximo con la empresa”.⁹²

⁹¹ LAVAL, Christian. (2004) LA ESCUELA NO ES UNA EMPRESA. Paidós. Pág. 97

⁹² Ídem.

La educación promueve una relación creativa del individuo con la actividad económica, a través de la investigación y el desarrollo de las competencias necesarias para desempeñarse en el mercado laboral. Pero también a través de la capacidad emprendedora, de la innovación de procesos y productos y de la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Los mayores niveles de educación, formación y calificaciones, aumentan las posibilidades de acceder a mejores empleos y mayores ingresos. Esto es una contribución directa a la reducción de las diferencias sociales e impacta de modo positivo el proceso de cohesión social. En la medida en que mejoran los salarios se asegura una mejor calidad de vida: mejores viviendas y acceso a recreación, turismo y descanso.

Se hace cada vez más evidente que son los conocimientos los que importan en el proceso productivo y por ello el empleo va a estar directamente relacionado con el nivel de formación y preparación del capital humano. Tanto las inversiones nacionales como las internacionales van a requerir de un activo mejor preparado, más actualizado y con mayores niveles de competencias.

3.1.3.3. Formación en competencias para el desarrollo social y la democracia.

El analfabetismo, los bajos niveles de educación y la pobreza inciden negativamente en la consolidación de la democracia. La baja calidad de la educación promueve la desigualdad y la desintegración social. Por ello, los países colocan el énfasis en aumentar la calidad de la educación, ya que es un medio para la construcción de ciudadanía.

Más y mejor educación se relacionan positivamente con el fortalecimiento de la democracia. EL análisis y procesamiento de la información, de los problemas

y de las distintas formas de abordarlos, se hace más fácil en la medida en que aumenta el nivel de educación, así como la capacidad de selección, discernimiento y escogencia.

A mayor educación menor presión sobre los subsidios del estado, puesto que al mejorar las condiciones salariales y de ingreso también aumenta la capacidad de gestión, ahorro e inversión de los recursos a largo plazo.

El efecto neto de más y mejor educación sobre la democracia resulta obvio: disminución de las desigualdades, mayor cohesión social y aumento de las oportunidades. Por ello el redoblado interés en educación de CALIDAD para TODOS y lo que explica que haya sido declarada como un derecho humano fundamental. Las Naciones Unidas, a través de la UNICEF⁹³, la considera una pieza clave de la agenda del milenio y la coloca como el principio que orienta los ocho grandes desafíos que debe encarar la humanidad.

3.2. Gestión e Instituciones.

3.2.1. La gestión institucional: Las decisiones en los centros educativos

La medición y la cuantificación: La gestión de la calidad y de los restantes criterios que atañen al “acertado” direccionamiento de los centros educativos, exige superar la forma tradicional basada en creencias y opiniones sin mucho fundamento, por una basada en opiniones y creencias, pero que cuenta con el respaldo de información y datos. El principio que guía esta premisa es que aquello que no se conoce no se mide, y lo que no se mide no se puede mejorar, premisa fundamental que nos ha entregado la discursividad de la gestión.

⁹³ UNICEF, (2005), *La Juventud y los objetivos de desarrollo del milenio*, 15 de Abril de 2014, de [unicef.org](http://www.unicef.org/lac/Youth_and_the_MDG-FinalReport-Spanish-10oct(1).pdf), Sitio web: [http://www.unicef.org/lac/Youth_and_the_MDG-FinalReport-Spanish-10oct\(1\).pdf](http://www.unicef.org/lac/Youth_and_the_MDG-FinalReport-Spanish-10oct(1).pdf)

Analizar la importancia de los indicadores, sus características y los requisitos que debe reunir dentro de un buen sistema de medición de la calidad y la productividad, se encuentran en una estrecha relación entre medición, construcción de indicadores y el uso de estándares nacionales e internacionales para la gestión del centro educativo.

Se resta rigidez a la medición y se propone como un sistema perfectible y mejorable. En la etapa inicial de un proceso de mejoramiento se recurre a indicadores gruesos, a datos de referencia de los que ya se dispone y en la medida en que avanza el proceso también se desarrolla la complejidad de los sistemas de indicadores y de los sistemas de medición de la gestión de calidad del plantel. Una estrategia implementada por muchos centros educativos es la de formular encuestas anuales sobre las condiciones de vida de su población, a nivel gubernamental esta misma estrategia se aplica durante el proceso de inscripción, aplicación, presentación y/o consulta de resultados de las pruebas estatales*; sobre estas encuestas convertidas en datos, se elaboran planes y programas en atención a los puntos señalados como críticos en este ejercicio.

Algunos de los indicadores que se divulgan en los encuentros de rectores* como referentes para la evaluación de los centros escolares y sólo a modo de ejemplo son: nivel de estudio alcanzado por la población adulta, porcentaje de estudiantes que finalizan la educación secundaria y acceden a la educación superior, ¿Cuál es la percepción de los padres en relación con el aprendizaje de la ciencia? ¿Cómo afecta la participación en la educación el acceso al mercado de trabajo? ¿Cuál es el gasto por estudiante?, Indicadores financieros, de acceso y

* Se hace referencia a los cuestionarios sociodemográficos que se incluyen con la aplicación de las pruebas SABER 3°, 5° y 9° y con la MEJOR SABER 11°.

♣ Convocatoria establecida desde la ASIEPRIV: Asociación de instituciones educativas privadas sabana centro, Cundinamarca, establecida para el día 16 de octubre de 2014, de la cual el autor es miembro en Calidad de Rector del Colegio Militar Caldas.

participación en la educación, ambiente de aprendizaje y organización de los centros educativos, niveles de toma de decisiones, características de los sistemas educativos, entre otros muchos indicadores útiles.

Estos análisis y los datos que de sus respuestas se obtengan, se encuentran alineados con las consabidas autoevaluaciones institucionales que entregan los entes gubernamentales, se trata de realizar una revisión enteramente legal del cumplimiento de requisitos exigidos para la **“buena gerencia”** de las instituciones. Lograr una buena autoevaluación institucional, no sólo proporciona certezas de cumplimiento legislativo sino que brinda gratificantes posibilidades de incremento en la resolución de costos educativos.

Este sistema de difusión de los requerimientos de los entes internacionales y gubernamentales es muy común en la historia reciente de países en vía de desarrollo como el nuestro, lo que pone de manifiesto la permanente articulación del discurso de la gestión en cumplimiento de las exigencias de entidades externas a la escuela pero que bajo estas estrategias determinan su rumbo.

Ya se ha generalizado la concepción que los países desarrollados son aquellos que cuentan con el mayor arsenal de capital humano o de “activos” humanos y exhiben, en el ámbito educativo, los mejores resultados en competencias internacionales.

Son los que invierten mejor y no necesariamente más, gestionan mejor los recursos destinados a la educación y dedican importantes esfuerzos y recursos en identificar las mejores prácticas y políticas para dar respuesta a los problemas del sector. Estas son las líneas de fuerza que hacen de la gestión el discurso idóneo para “lograr calidad”.

3.2.2. Los centros educativos “clase mundial”

¿Cuáles son esas características que reúnen las experiencias exitosas en el sector educativo, tanto en los países desarrollados como en zonas de pobreza de los países de menor desarrollo relativo?

El propósito de este cuestionamiento es identificar los rasgos que alientan las políticas, objetivos y estrategias exitosas de otras latitudes y que se definen como las experiencias clase mundial. En su revisión, se pone en evidencia el carácter comparativo de “calidad” que ya se había desarrollado en párrafos anteriores, pero que se retoma con el propósito de hacer evidente su importancia en la concepción discursiva de la calidad y en los consabidos mecanismos y estrategias para su correcta gestión.

Veamos algunos datos de interés que corroboran lo dicho. Existe un programa internacional de gran rigurosidad y reconocimiento mundial, conocido como el informe PISA, que consiste en una evaluación mundial de estudiantes de 15 años en las áreas de matemáticas, ciencias, comprensión, reflexión y capacidad lectora, habilidad para reconocer y formular problemas matemáticos en distintas situaciones, y comprensión y aplicación de razonamientos científicos. Es una evaluación que se lleva a cabo cada tres años y su promoción descansa en la organización de estados para la cooperación y el desarrollo (OCDE).

Los resultados que alcanzan los estudiantes permiten evaluar el desempeño y explicar las diferencias en el rendimiento escolar. La información obtenida a partir de la aplicación de dicho programa muestra que los estudiantes de los países desarrollados y de los países emergentes se sitúan en los niveles más altos de la escala.

En el caso de los países latinoamericanos, no todos ellos participan. Entre los que sí lo hacen, destaca Chile y el resto se sitúa en los peldaños más bajos⁹⁴.

Con el objeto de evitar la marginación social, producto del fracaso escolar temprano, los países desarrollados han concentrado sus esfuerzos en la población infantil desde la enseñanza básica: lectura, escritura, cálculo matemático y lenguas. La evaluación que se ha hecho de los resultados confirma que han sido positivos. Estos países promueven la creación de rankings de excelencia educativa y la participación en evaluaciones estandarizadas, como el PISA y el PIRLS, con el objeto de construir indicadores con los cuales medir, comparar y evaluar el desempeño del sistema educativo.

Entre las dimensiones se incluyen indicadores como: años de escolarización, niveles de prosecución y número de graduandos, alumnos que abandonan el sistema, idoneidad o pertinencia de los resultados alcanzados, capacidad para insertarse en la sociedad y en el mercado laboral, abandono educativo temprano, ratios de cantidad de estudiantes por profesor, gasto público por estudiante, recursos informáticos, niveles de penetración y uso de Internet y recursos complementarios, como dotación de bibliotecas, materiales y textos.

La periodicidad con la que se realizan estudios y evaluaciones ha aumentado en los últimos años y los resultados que arrojan permiten adelantar acciones nacionales y transnacionales que modifican los modelos de excelencia educativa, como la creación de acuerdos con las empresas o con fundaciones para profundizar la mejora en la calidad de la educación. Los ejes fundamentales en los que se concentra la gestión de calidad de los centros educativos se presentan siempre en la vía de los indicadores, pues ellos son un elemento esencial para la gestión contemporánea.

⁹⁴ OCDE, (2013), *Informe de resultados PISA 2013*, 13 de marzo de 2014, de [ocde.org](http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm), Sitio web: <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>

*“Los países cuyos estudiantes obtienen, de manera consistente, los mejores resultados no son necesariamente aquellos en los que, comparativamente, se invierte más”.*⁹⁵

Con ello se resquebraja el mito de la relación directa entre inversión y resultados y se pone de relieve la importancia de la gestión de la calidad de tales recursos. En ella descansa el éxito que se expresa en el buen desempeño de algunos indicadores clave que hacen de la gerencia un elemento importante dentro de la dirección de las escuelas, el rol que la gestión hace prevalecer en el directivo docente es el de administrador por encima de su saber pedagógico y disciplinar. No es extraño entonces, encontrar que los últimos ministros de educación de nuestro país, tengan una sólida formación gerencial y una débil y casi incipiente formación de su saber pedagógico.

Las evaluaciones y comparaciones tienen como propósito medir y conocer si el estudiante ha alcanzado las competencias y habilidades previstas, en todos los ámbitos: cognitivo, afectivo, adquisición de competencias y valores democráticos y sociales. La comparación también se establece en áreas como la deserción estudiantil y la inversión por estudiante, por sólo mencionar las más usadas. El propósito final es el de cómo asegurar la calidad, la equidad y la inclusión. En la medida en que mejora la calidad, se asegura la equidad y un mejor aprovechamiento de los recursos; bajo esta lógica es que son analizados los indicadores en materia escolar, con lo que, cabe preguntarse: ¿son en realidad los estudiantes la prioridad?

Cuando los indicadores económicos en 2002 de la inversión realizada en los estudiantes vinculados a las instituciones educativas oficiales dejaron de generar el retorno esperado, producto de la repitencia y/o la deserción, la

⁹⁵ Esta es una de las premisas que utiliza el MEN como conclusión del análisis de los resultados de la prueba PISA en nuestro país para el año 2012. Obtenido de: MEN, (2014), Al tablero. De [mineduccion.gov](http://www.mineduccion.gov), Sitio web: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-162392.html>

respuesta gubernamental se materializó en la reforma educativa Decreto 230 de 2002⁹⁶ en el que hicieron formalmente su aparición los conceptos de **“recuperación”**, **“promoción anticipada”** y **“prosecución de grado mínimo al 95%”**. Esta solución normativa, tomada del análisis de los indicadores de repitencia y deserción, generó de manera casi automática que el reporte disminuyera y que se pudiera mantener el impulso económico para estas inversiones que se conducían como lo dictaba Jomtien al programa de gratuidad educativa que es la traducción económica en nuestro país de **“la educación para todos”**.

Sin embargo, preguntar por la prioridad de las políticas gubernamentales en materia de inversión educativa sobre la base del análisis de indicadores, nos conduce a la revisión pedagógica de las implicaciones del Decreto 230 en la cultura escolar contemporánea. La generación de estudiantes formados bajo el criterio de la recuperación instaurado por dicho decreto, tienen a las universidades y a las empresas en alerta, pues el desmedro en los aspectos de rigurosidad y exigencia frente al desarrollo de las actividades escolares para garantizar el 95% de la promoción escolar, sumado a la cultura de las segundas y terceras oportunidades, reforzado por el criterio de que la repitencia de grado podía resolverse con una promoción anticipada en los dos primeros meses del año lectivo siguiente, han configurado un individuo descuidado en sus quehaceres, de bajo nivel conceptual, con grandes vacíos en hábitos de estudio y con enormes dificultades en la resolución de tareas. Los procesos de selección de las empresas ya tienen contemplados programas para realizar nivelaciones y las universidades hacen lo propio insertando semestres iniciales de repaso, refuerzo y preparación.

Existe un gran consenso alrededor de la importancia de la relación entre la calidad de la educación, el proceso de aprendizaje – enseñanza y la calidad del docente. De hecho, la calidad del docente se utiliza como un predictor de la

⁹⁶ **MEN (2002)**, Decreto 230, No se publicó en Diario Oficial de Colombia. Artículo 4, 9 y 10. Febrero 11 de 2002.

calidad de los resultados que puede alcanzar el plantel y esto en las prácticas de los colegios privados se relaciona con su escala salarial. La calidad y excelencia de las organizaciones educativas están conformadas por profesores excelentes o dispuestos a buscar la excelencia.

*“La calidad de una escuela no puede exceder la de los profesores con los que cuenta”.*⁹⁷

En un estudio llevado a cabo en Estado Unidos⁹⁸, se encontraron algunos resultados que explican los rasgos que definen a los planteles de calidad:

- Son los centros que cuentan con la gente más capacitada o están desarrollando estrategias de actualización permanente para sus instructores.
- Los estudiantes que cursan con profesores de calidad avanzan y superan, en no menos de tres veces, a quienes estudian con profesores de menor nivel o no tan bien preparados.

Algunas características de este análisis, destacan las prácticas que se desarrollan en centros educativos de calidad:

- Motivar, promover y valorar los aportes de los alumnos. Formar para desarrollar una mayor confianza en sí mismo y asegurar de que los estudiantes puedan utilizar todas sus habilidades para el aprendizaje.
- Estimular el interés en los estudiantes y hacer un seguimiento estrecho en el desarrollo, comprensión y en las competencias que el alumno debe adquirir.
- Propiciar la diversidad y mantener la presión para el logro de estándares elevados.

⁹⁷ Obtenido de: UCO (s.f.) Conclusiones del Informe Mckinsey: El éxito educativo depende de la formación del profesorado, 13 de marzo de 2014, de uco.es, Sitio web:http://www.uco.es/hbarra/Master/Conclusiones_del_informe_MCKINSEY.pdf

⁹⁸ *Ibíd.*

Los docentes de los centros de excelencia se aseguran de que la formación que se imparte esté relacionada con las necesidades de los estudiantes, conociendo su situación inicial y los logros obtenidos y se asegura de que la planificación y el propósito de la docencia estén bien estructurados.

El centro de la atención es el estudiante y por ello se sugiere su incorporación en la evaluación de los puntos de vista de los profesores, pues en las prácticas evaluativas docentes se persiste en calificar sobre la “evocación”; muchos cuestionamientos presentes en las evaluaciones escolares, aún hacen referencia a lo que el profesor mencionó como importante durante su clase..

Los centros de excelencia adelantan estrategias que aseguren la formación continua y la actualización permanente de los docentes. Incluso a nivel estatal se promueve la evaluación docente permanente. En los establecimientos privados, se suelen aplicar instrumentos de observación de las clases que a la larga redundan en la difusión de los criterios que cada institución espera en la dinámica de las actividades docentes y en la evaluación de su desempeño. Al menos bajo esta práctica es que gira la exigencia que la norma ISO establece en su numeral 6.6.

Competencia, toma de conciencia y formación en establecimientos educativos:

“Los establecimientos educativos deberían establecer procesos de gestión del recurso humano para mantener y mejorar la competencia del personal directivo, docente, administrativo y de servicios. La institución debería definir:... c) acciones asociadas a la gestión humana: -selección, en el caso de los establecimientos educativos de carácter privado; -inducción y reinducción al personal docente que se va integrando al establecimiento educativo; -periodo de prueba, en el caso de los establecimientos educativos de carácter privado; -evaluación periódica del desempeño; -promociones de cargos tales como ascensos o traslados horizontales, en el caso de los establecimientos educativos de carácter privado; estrategias y acciones que refuercen la convicción del personal de que su desempeño contribuye significativamente al logro de los objetivos de

la calidad de la educación; evaluaciones de percepción de los estudiantes; mecanismos ágiles y eficaces para el registro de las evidencias de competencia del personal;

- la evaluación de las necesidades de formación y actualización del personal directivo, docente, administrativo y de servicios;

*- la eficacia de la formación se debería evaluar en la práctica, pasado un tiempo y analizando, en relación entre otros con los siguientes factores: cumplimiento del objetivo de la formación y - resultados en los procesos”.*⁹⁹

3.3. Gestión y Capital Humano.

Foucault (2007), ilustra el programa de gobierno social del neoliberalismo norteamericano mediante la *teoría del capital humano* siguiendo los trabajos de los economistas Theodore Schultz y Gary Becker, premios Nobel en economía en los años 1979 y 1992 respectivamente⁶.

*“...el capital definido como lo que hace posible una renta futura- renta que es salario- es un capital prácticamente indisociable de su poseedor. Y en esta medida no es un capital como los demás. La aptitud de trabajar, la idoneidad, el poder hacer algo: todo esto no puede separarse de quien es idóneo y puede hacer ese algo. En otras palabras: la idoneidad del trabajador es una máquina pero una máquina que no se puede separar del trabajo mismo, lo cual quiere decir exactamente que el capitalismo transforme al trabajador en máquina y por consiguiente lo aliene. Es menester considerar que la idoneidad que se hace carne con el trabajador es, de alguna manera, el aspecto en que éste es una máquina, pero una máquina entendida en el sentido positivo, pues va a producir flujos de ingresos”*¹⁰⁰.

⁹⁹ **ICONTEC, (2011) GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 200**, 14 de Junio de 2014, de [icontec.org](http://tienda.icontec.org/brief/GTC200.pdf), Sitio web: <http://tienda.icontec.org/brief/GTC200.pdf>

¹⁰⁰ **FOUCAULT, M. (2007).** *Nacimiento de la Biopolítica: Curso en el College de France.* Buenos Aires- Argentina: Fondo de Cultura Económica. Pág 263

Becker defiende la tesis de que cuando las personas compran en el mercado servicios de salud, educación, información, etc., o simplemente gastan tiempo buscando empleo o divirtiéndose, estas acciones deben ser consideradas como gastos de *inversión* y no simplemente como gastos de *consumo*. ¿Por qué?

Sencillamente porque estos bienes no son únicamente materiales, sino que tienen que ver con factores —inmateriales tales como el placer sensual, la felicidad y el bienestar corporal, que *también son factores económicos*. Son inversiones que los sujetos hacen de sí mismos, competencias que luego podrían capitalizar. Becker asume que los sujetos toman decisiones racionales cuando hacen intercambios económicos referidos o no a bienes materiales o inmateriales o decisiones tomadas por niños, adultos, pobres, ricos, etc. (Castro-Gómez, 2010).

El objetivo del gobierno social es *“Favorecer la competencia empresarial, multiplicar la “forma-empresa” y extenderla hacia todo el tejido social”*¹⁰¹

Para el caso colombiano, este aspecto se evidencia en las competencias generales y específicas que rigen la estructura curricular en donde el objetivo invita a desarrollar en los estudiantes la flexibilidad, la actitud positiva frente al cambio, el trabajo en equipo y sus habilidades comunicativas con el fin de proporcionar los insumos para una supervivencia laboral en donde puedan competir, ganar y asumir las consecuencias de los resultados.

“Solo un determinado tipo de seres humanos es capaz de prosperar en condiciones sociales de inestabilidad y fragmentariedad. Este tipo ideal del hombre o de mujer tiene que hacer frente a tres desafíos. El primer desafío es el tiempo, para manejar las relaciones a corto plazo y manejarse a sí mismo.

El segundo se refiere al talento para desarrollar nuevas habilidades, el orden social emergente milita contra el ideal del trabajo artesanal.

¹⁰¹ CASTRO-GÓMEZ, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad*. PUJ, USTA Colombia: Siglo del Hombre Editores. Pág. 201

*El tercer desafío se refiere a la renuncia y cómo desprenderse de pasado”.*¹⁰²

3.3.1. ¿Qué es el capital humano?

En el mundo globalizado, la educación está en un momento de transición en el cual su relación con la economía, el trabajo y el ser, están en una discusión continua sobre cuál es su lugar en la sociedad y el papel fundamental en el desarrollo de una ciudad, un país y un concepto de globalidad que los abarca.

*“Propongo que consideremos la educación como una inversión en el ser humano y a sus consecuencias como forma de capital. Puesto que la educación pasa a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano. Puesto que se convierte en parte integral de una persona, conforme a nuestras instituciones no puede ser comprada, vendida o considerada como una propiedad, sin embargo constituye una forma de capital si presta un servicio productivo el cual tiene un valor para la economía”*¹⁰³

La educación es un fenómeno social y cultural; reflexionar sobre ese hecho implica hacerlo de forma profunda, sistemática y responsable de manera que pueda ser asimilada de acuerdo a los procesos y desarrollos que se dan en el mundo, en un sentido amplio y abarcador que incluye aspectos del mismo nivel como la economía. Que la economía haya permeado la educación en todo el planeta, tal y como lo plantea Shultz, muestra claramente como la educación se presenta en términos económicos como inversión, producción, consumo, etc., términos que son aplicados a lo que se conoce como *capital humano*.

¹⁰² SENNETT, R (2006). *La Cultura del Nuevo Capitalismo*. Anagrama. Pág. 11 - 12.

¹⁰³ SHULTZ, T. (1968). *Valor económico de la educación*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana. Pag. 104

Hablar de la relación entre la relación educación/economía, comprende prácticas puestas en escena, las cuales se deben observar detenidamente como lo son la inversión en cursos, diplomados, especializaciones y posgrados, que se espera le permitan al individuo incrementar su cualificación y le mejoren las condiciones de acceso, incremento salarial y posicionamiento dentro de las empresas en sentido general y a las educativas para nuestro caso. En el sector público se establece un fomento a estas inversiones pero se tienen condicionadas las posibilidades de ascenso dentro del escalafón tanto a años de experiencia (lo cual resulta coherente con el propósito de la formación en sí misma) como a la existencia de los recursos económicos para formalizar el ascenso, lo que a todas luces, es el punto crítico de control en donde se delimita por la vía económica el acceso.

En el sector privado la situación no tiene equivalencia, los rangos salariales se equiparan en cierta medida con los del escalafón docente, pero se implementan con sistemas de bonificaciones para completar los montos y las contrataciones se desarrollan a 10 meses sujetos a la duración del calendario escolar. Los colegios de élite y que se promulgan en nuestro país como centros de excelencia, proveen tasas salariales por encima del escalafón pero los perfiles de la contratación tienen una orientación hacia los profesionales de otras disciplinas diferentes a la licenciatura, pues muchos son a la vez catedráticos universitarios. Las inversiones en posgrados no presentan el retorno esperado porque las contrataciones docentes se encuentran demarcadas en rangos salariales que contribuyen a la clasificación y reconocimiento mismo de las instituciones educativas.

La educación es entregada desde los mismos profesores a sus estudiantes, bajo premisas como: estudiar es la salida a los problemas que afronta nuestra sociedad, si te educas no seguirás siendo explotado, la mejor inversión que pueden realizar las familias es la educación para sus hijos; entonces el proceso educativo involucra las tesis del desarrollo económico y social que ahora se imprimen para que el individuo las interiorice.

Estos procesos se acentúan en el mercado laboral, filas de docentes abarrotan los colegios privados en épocas de entrevista, su movilización por muchos colegios en la búsqueda de mejores condiciones, va acompañado de los mejores discursos de “**autoventa**” dentro de las entrevistas. La experiencia es valorada pero enjuiciada permanente y paradójicamente, el hacer tránsito por muchas instituciones en muy pocos años es valorado como inestabilidad y falta de compromiso, a su vez, llevar mucho tiempo en una institución se lee como resistencia al cambio y falta de iniciativas frente a la innovación.

Lo que probablemente genera la mayor atención en los procesos de selección, es la “buena energía” o la “buena actitud”, que sumadas a su formación académica y al manejo de grupo (y hacer mención de algunas iniciativas en el emprendimiento de proyectos de aula novedosos), destaquen por sobre los demás. En muchas ocasiones se deja de lado, el posicionamiento epistemológico que cada educador debe hacer prevalecer de su disciplina, con lo que, se daría el privilegio al apostolado de la profesión docente y se mejorarían las condiciones que revierten en una educación verdaderamente de calidad.

¿Cuánto se debe invertir en la educación propia? ¿Cuánto tiempo tardará ésta inversión en empezar a producir o generar ganancias? ¿Cuáles son los imperativos a la hora de iniciar procesos de refuerzo a la formación básica?; estos cuestionamientos son comunes en los colectivos docentes, pero todas sus soluciones posibles se realizan dentro del modelo neoliberal en el que estamos inmersos, pues las posibilidades de emancipación han sido cooptadas. Las posibles respuestas apuntan a que solo se debe invertir en proporción al incremento del salario a mediano o largo plazo, contrastando el tiempo que estas inversiones conllevan y apuntando al perfeccionamiento de la carrera. La teoría económica de Becker (1983) posee algoritmos para solucionar estos interrogantes y sus premisas han transformado la concepción contemporánea del empleo y del trabajo.

Ahora bien, la relación educación/sujeto, según Becker (1983), está dada por el proceso en el que cada individuo produce su propio capital humano, utilizando parte de su tiempo y de sus bienes en la asistencia a una escuela, en recibir formación en el trabajo, en realizar contactos interculturales, etc. Entonces los diferentes modelos sobre esta relación llevan a pensar que lo que realmente se pretende es maximizar el bienestar y acumular el capital humano, de tal manera que el individuo ponga al servicio social (no sólo del ego individual) sino también colectivamente su propia formación; esto ayuda a promover el desarrollo social y cultural de su país, es decir, en la medida en que cada individuo crezca intelectualmente paralelamente puede producir bienes y servicios tangibles que sirvan para el crecimiento de su comunidad. Estimular la inversión en capital humano, se revierte en inversión a largo plazo del capital financiero, lo que sustenta las iniciativas nacionales impulsadas por la legislación gubernamental para promover las cátedras de emprendimiento.

Es así, como en Colombia el Ministerio de Educación Nacional considera necesario:

*“...formar personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades para crear negocios, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. Personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de autodirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo”.*¹⁰⁴

La relación educación/trabajo, en donde el nivel de formación, es un indicador para los empresarios que les muestra quienes son las personas con mayor capacidad para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, obliga

¹⁰⁴ MEN. (2009). *Articulación de la educación con el mundo productivo*. CLG. Pág. 7.

a que cada individuo posicione su propia educación como un factor de actualización permanente so pena de salir del mercado.

La inversión en la gente y en el conocimiento constituye un factor decisivo cuando se trata de asegurar el bienestar humano, según Theodore Schultz (1968), *“mientras exista la motivación por parte del individuo en enriquecer sus habilidades, mejorar su salud, incrementar sus conocimientos, esto lo llevará a que crezca y mejore su capital humano y financiero; mejorando de igual manera su calidad de vida”*.¹⁰⁵

Posicionada la situación de que la fuerza de trabajo debe velar por su propia renovación constante a partir de su inversión propia en educación, queda la discusión del otro recurso que analizan las ciencias económicas: el tiempo.

Gracias a los avances tecnológicos, esta cuestión del tiempo no resulta inquietante como lo fue en épocas anteriores; hoy en día, a través del internet se puede acceder muy fácil a la información y lo más importante se puede estar en varios lugares al mismo tiempo. Las jornadas laborales de (8) ocho horas con contrataciones de tiempo completo y/o a término indefinido ya resultan escasas y los individuos se mueven en el mercado haciendo uso de su propia inversión en capital humano pasando de una empresa a otra dentro de la misma jornada laboral, los trabajos de asesoría y consultoría son ejemplos de estos versátiles movimientos que caracterizan las nuevas formas laborales contemporáneas.

“El trabajo de consultor brinda una posición excelente a la hora de comprender cómo opera en la práctica la distancia social. Los consultores constituyen un ingrediente esencial del moderno poder de la burocracia, porque son precisamente ellos los que lubrican la maquinaria”.¹⁰⁶

¹⁰⁵ *Ib. Ídem. (Pág. 132)*

¹⁰⁶ *Ib. Ídem. (Pág. 52)*

La contribución al mejoramiento del bienestar, como lo plantea Schultz(1968): la inversión en la calidad de la población y en el conocimiento determina en gran parte las perspectivas futuras de la humanidad, lo que llevaría a que no se cerrarán los caminos que determinan que el hombre puede crecer, pero que no puede dejar de lado lo que puede utilizar de la mejor manera, que son los recursos que provee el planeta.

La discusión gira entonces acerca de quién debe ser el encargado de “invertir” en la educación; en este sentido se cuestiona si es el individuo quien debe invertir en su EDUCACIÓN o si es el estado o un ente particular como la industria, el que debe financiar dicha inversión.

Los programas de emprendimiento que se han establecido en los centros escolares buscan que los individuos abandonen la idea de la empleabilidad y se conviertan en empresarios bajo la premisa que ser “empresarios de sí mismos”.

*“En “la sociedad de las habilidades”, muchos de aquellos que se encuentran en paro (sin empleo) son educados y tienen formación profesional cualificada, pero al empleo al que aspiran a migrado a lugares del mundo en los que la fuerza de trabajo es más barata. De modo que se necesita una clase completamente distinta de habilidades”.*¹⁰⁷

¹⁰⁷ Ib. ídem. (Pág. 75)

CONCLUSIONES

¿Cuáles son las prácticas de la calidad educativa y del discurso de la gestión de la calidad en las instituciones educativas contemporáneas?

Existen prácticas derivadas de la implantación del discurso de la gestión en la cultura escolar, para identificarlas, se debe realizar una revisión de la escuela contemporánea en sí misma y de los roles que desempeñan sus actores.

Las **“Prácticas administrativistas”**: las escuelas contemporáneas se debaten entre la auditoría permanente, los agentes externos le exigen evidencias de los procesos adelantados y todos los actores del proceso escolar (o los prestadores del servicio en el lenguaje de la gestión) procuran el diligenciamiento y acopio de un sinnúmero de registros y documentos que den cuenta de todas sus acciones.

Los planes de mejoramiento, las políticas de mejora continua, las acciones de orden correctivo y preventivo, sumadas a los procesos que verifican la trazabilidad de la gestión, posicionan el perfil administrativo sobre el quehacer pedagógico de la escuela.

Los entes gubernamentales proponen acercamientos y alianzas estratégicas con las instituciones como apoyo y corresponsabilidad en el establecimiento y puesta en marcha de sus programas y proyectos que se reducen a la vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos establecidos.

La escuela es un producto del mercado económico, se debe proveer del mejor posicionamiento en los indicadores de su gestión, a través de los resultados

que la sociedad le exige y por lo tanto, debe actuar en procura de que sus estudiantes revelen buenos desempeños en las pruebas estandarizadas, lo que se traduce en inversiones focalizadas para acceder y mantener buenos resultados, las contrataciones de empresas de asesoría o de fortalecimiento en las políticas ICFES, priorizan el gasto sobre las inversiones en salarios de los maestros, por ejemplificarlo de algún modo. También se da prioridad a la inversión en infraestructura que logre hacer de la institución un nicho de impacto para los nuevos clientes. Se invierte en programas y materiales que permitan lograr resultados en el manejo de un segundo idioma en el corto y mediano plazo, se dota a la sala de sistemas de los mejores equipos y se invierte en plataformas virtuales de comunicación y seguimiento de los procesos convivencial, académico y social de los estudiantes (incluso algunos colegios han instalado cámaras que permiten a las familias llevar un seguimiento de sus hijos en vivo).

La escuela se inserta en el mercado como un conglomerado de alianzas estratégicas que podemos ubicar en dos tipos:

El primero revela que, de ella y a ella, acuden múltiples organizaciones sociales que acompañan los desarrollos físicos, psicobiológicos y emocionales de toda su población, son para el mercado económico un público objeto, lo cual les exige desarrollar eventos que estas mismas alianzas subsidian.

El segundo, le obliga a establecer redes académicas. La escuela se asocia con otras escuelas. Su fusión y difusión de discursos adquiere mayor fuerza. Las asociaciones de colegios impulsan iniciativas y exigencias, que en ocasiones se materializan en políticas gubernamentales, pero que de manera reiterada sirvan para la difusión del discurso de la gestión de la calidad educativa, a este propósito aluden las incesantes convocatorias a seminarios, cursos y congresos.

Los **“Nuevos Roles del directivo docente”**: Los directores generales o gerentes de las instituciones educativas, deben tener una sólida formación en

temas de gerencia, su toma de decisiones debe prevalecer los criterios de cumplimiento legal sobre las necesidades de sus proyectos, además debe administrar con precariedad y austeridad el gasto, lo que revela sus aptitudes hacia la eficacia y la efectividad.

Además de su rol gerente, se debate entre posicionarse como líder y estimular en los demás su liderazgo, actúa según los cánones de la “autosuperación” y “autoayuda” para lograr que los equipos se comprometan en primera medida con ellos mismos y luego con el cumplimiento de las tareas. Ya no le sirve el control anatomopolítico colectivo e individualizante, así que debe desplegar sus tecnologías y racionalidades en la conducción de los sujetos. Actúa como el pastor de las almas, porque su influencia debe ser sobre los deseos. Las familias deben formar parte activa de su gobierno, debe venderse a ellas a través de sus mejores cualidades, preservando su rol académico y gerencial; también debe posicionarse con todos sus equipos que le acompañan en la gestión, a través del “coaching”.

Debe legitimar sus decisiones, o las de los socios y/o propietarios, a través de prácticas como el gobierno escolar y los gestores de convivencia. Se debe validar el papel de las instituciones, que es la misma premisa que utiliza el gobierno en la defensa de la descentralización y aparente autonomía que la gestión nos ha instaurado dentro del modelo neoliberal que es nuestra forma de gobierno.

Las prácticas docentes, se caracterizan en sus nuevos roles como gerentes de salón, los profesores de la escuela contemporánea administran el espacio, el tiempo, el conocimiento y los cuerpos que habitan en su aula de acuerdo con las políticas institucionales. Genera resistencias, que se traducen en sus bajos desempeños en las evaluaciones que les profieren las instituciones, pero que validan el permanente reclamo de la preeminencia de la labor formativa sobre el trabajo administrativo de la educación.

La influencia de las normas técnicas internacionales como la ISO en la gestión de la calidad educativa, forman parte esencial de las características de la escuela contemporánea.

Con la implementación de sistemas de gestión de la calidad y su respectiva certificación bajo normas internacionales como la ISO 9001:2008 se ha naturalizado una premisa importante del discurso de la gestión: **“Gestionar la CALIDAD y MEJORARLA exige datos”**. El punto de partida consiste en que aquello que se desconoce no se puede medir, lo que no se mide, en consecuencia, es difícil de controlar y lo que no se controla no se puede mejorar.

De allí deriva la importancia de los indicadores para la medición de la calidad, lo que es una influencia directa de las normas técnicas internacionales sobre nuestro sistema educativo.

El análisis de los principios que rigen las normas de la familia ISO, son otro de los elementos fundamentales en la implantación de la gestión como el discurso predominante en las instituciones educativas contemporáneas. Se constituyen en una racionalidad política, en prácticas de gobierno, en ejercicios de gubernamentalidad que promueven, ubican y sustentan la gestión como estrategia discursiva.

Como refuerzo a esta premisa, hoy disponemos de información que tiene distintos orígenes: estudios comparativos, indicadores compartidos y resultados de evaluaciones estandarizadas. Disponer de esta información e incorporarla en la toma de decisiones facilita el intercambio y la comparación, el diálogo con datos sustituye al difícil diálogo de las creencias. Los resultados de los exámenes estandarizados e indicadores de procesos se convierten en puntos de referencia que orientan el diseño de políticas y estrategias de mejoramiento que se naturalizan a través de las reformas. La medición y construcción de indicadores se

convierte en una exigencia institucional pues le permite a las instituciones educativas actuar en los distintos niveles de medición de sus procesos.

Los puntos de referencia, las normas que otros países han actualizado, los indicadores y el sistema de medición están directamente relacionados y en función del nivel de medición del que se trate. El sistema de indicadores y medición del plantel difiere de los requerimientos de información que exige la cúspide del sistema educativo y por ello la escuela **“NO certificada”** se visualiza en medio del caos, que sólo se cura de sus dolencias a través de la gestión de sus procesos.

Al ministerio de educación le interesa conocer el desempeño de la inversión por estudiante y los datos gruesos de la prosecución, mientras que en la escuela interesa conocer el comportamiento de una materia o de un estudiante; pero estas visiones deben ser concertadas, la gestión lo permite, aunque no sea evidente.

En general, los centros educativos que quieran el reconocimiento de excelencia a través de las normas técnicas, han concentrado la atención en dimensiones que se consideran cruciales para el proceso de aprendizaje del estudiante y para ello han construido algunos de los siguientes indicadores: dominio de la segunda lengua, habilidades lógico-matemáticas y destrezas científicas; cantidad de horas que se dedican a la adquisición de competencias; cantidad de planes elaborados contra los ejecutados, número y porcentaje de personas que logran la promoción de sus asignaturas en cada corte de resultados, entre otros; y por supuesto, la gestión de todos esos indicadores en términos de metas, permitirán reconocer los fallos cometidos en años lectivos anteriores y permitirán anticipar mejoras para los venideros.

Los mecanismos mediante los cuales no se establece una exigencia concreta pero si una serie de requerimientos que dejan a las instituciones resolver el ¿cómo?, termina generando una serie de procesos que las entidades de asesoría de la calidad califican de robustez, pero que en la práctica dibuja un

panorama desesperanzador para todos los actores del proceso educativo pues les agrega y prioriza responsabilidades en el diligenciamiento permanente de las evidencias que den cuenta ante los agentes externos de que la escuela y sus gestores están haciendo la tarea neoliberal.

¿Cuál es la distancia discursiva entre la calidad de la educación y la gestión de la calidad?

El papel de los centros de excelencia o de clase mundial en la consolidación del discurso de la gestión de calidad es relevante, posicionarse como referente a través de las reflexiones que en ellos se adelantaron y que les permitieron certificar sus sistemas de gestión los convierte en la materialización de las políticas de la gestión educativa.

Contar con el certificado les ubica dentro de una prestigiosa élite que servirá de ejemplo para la organización de otras instituciones educativas. Actualmente se impulsa desde las entidades gubernamentales una iniciativa que busca que los centros de excelencia del país puedan “adoptar” a instituciones públicas de su región, lo que les permitirá desarrollar nuevas estrategias para aprender de los nuevos contextos.

La descentralización es una de las herramientas mediante las cuales se impulsa el neoliberalismo por la vía de la gestión. La descentralización y la autonomía son rasgos que muestran los centros educativos clase mundial, pues le otorgan una mayor capacidad de acción. Este criterio de mantenerse en línea con los referentes internacionales le obliga a la escuela a funcionar en una comunidad específica y la experiencia internacional resalta el importante papel que ésta desempeña en el mejoramiento de la calidad de la educación.

La calidad opera dentro del discurso de la gestión como una comparación permanente obligando a que el sistema educativo tenga como referente a los

centros educativos de clase mundial, en los que se han implementado estrategias llamadas “exitosas” y que se constituyen en el refuerzo mediante el cual la gestión educativa de la calidad logra el fuerte vínculo, las instituciones educativas contemporáneas están obligadas a:

- Conocer el contexto social y familiar del estudiante y disponer de información útil que permita la detección temprana de actitudes, aptitudes y requerimientos personales.
- Lograr la participación activa de la comunidad y de los padres y representantes en la superación de los obstáculos de cada estudiante.
- Fortalecer el papel del centro educativo, convertirlo en referencia para otros desplegando actividades con la comunidad y de este modo acercar posiciones.
- Fortalecer el contacto próximo, el conocimiento y las relaciones afectivas, a las que no puede acceder la gestión centralizada de la educación.
- Fortalecer el microsistema, de la célula básica, que es lo que hace posible convertir las estrategias y objetivos educativos en realidad.
- Descentralización y autonomía, que permiten flexibilizar el currículo y adaptarlo a la realidad local. Los intentos de formular el currículo centralizado y utilizarlo como mecanismo para controlar resultados han terminado en fracasos, lo cual exige “currículos flexibles”.

La relación trasciende el diálogo eventual y por ello se crean instancias y mecanismos de relación más sistemáticos, en los que participan todos los agentes, así como nuevas formas de comunicación e información acerca de los objetivos, los logros y los acuerdos que surgen del diálogo. Los organigramas se proponen planos, alineados, pero emerge la figura del líder, quién debe en cascada organizar, asignar y controlar las tareas. El intercambio incluye no sólo logros sino también la identificación de los obstáculos hallados y la reflexión colectiva, mecanismos para el aprendizaje cooperativo y conjunto; en definitiva, el desarrollo de una cultura de la colaboración. Los centros educativos deben lograr

que todos sus jugadores se “pongan la camiseta”, es decir, que todos sus miembros asuman sus responsabilidades valorando su esfuerzo por la satisfacción personal y mucho más por los logros corporativos. La autoevaluación permanente y la superación de los fallos es una tarea tanto individual como colectiva.

Todos estos postulados son, en esencia, una estrategia discursiva muy poderosa que mezcla las exigencias de la gerencia, el “management” y “benchmarking” con las del “coaching”, que velan permanentemente por la aglomeración de los intereses personales en función de las metas colectivas.

REFERENCIAS

- **BALL, Stephen (1997)** La gestión como tecnología moral. En: Foucault y la educación. Morata. Madrid. Páginas 155 a 168.
- **BARDISA, Teresa. (1997)**. Teoría y práctica de la micropolítica en las instituciones educativas escolares. *Revista Iberoamericana de Educación* (15), 1-31.
- **BECKER, Gary. (1983)**. El capital humano. Alianza editorial
- **BOT, Y. L. (1985)**. *Educación e ideología en Colombia*. Medellín, Colombia: La Carreta.
- **BRASLAVSKY, Cecilia y COSSE, Gustavo (1996)** Las Actuales Reformas Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones. PREAL. Santiago de Chile. 23 páginas.
- **CASTRO-GÓMEZ, S. (2010)**. Historia de la Gubernamentalidad. PUJ, USTA Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- **COHEN, Daniel. (2007)** Tres lecciones sobre la sociedad posindustrial. Katz. pp. 11-54
- **DE PUELLES BENÍTEZ, Manuel (2006)** Problemas actuales de la política educativa. Morata. Madrid. Páginas 75 a 123.
- **DELEUZE, G., & Otros. (1990)**. *Michel Foucault, Filósofo*. España: gedisa.
- **DELEUZE, Gilles (1999)**. Posdata sobre las sociedades de control. En Deleuze Gilles. Conversaciones.
- **DELORS, J. (1996)**. La educación encierra un tesoro. Madrid, España: Santillana.
- **DRUCKER, P. (1998)**. *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma.
- **EDWARDS RISOPATRON, V. (1991)**. *El concepto de calidad de la educación*. Santiago, Chile.: UNESCO: OREALC.
- **FOUCAULT, M. (1976)**. *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Siglo XXI Editores, S.A. de CV.

- **FOUCAULT, M. (1983).** *El discurso del poder*. México: Folio Ediciones .
- **FOUCAULT, M. (1999).** *Estética, Ética y Hermenéutica*. Barcelona. España.: Paidós.
- **FOUCAULT, M. (2000).** *Defender la sociedad*. Fondo de cultura económica.
- **FOUCAULT, M. (2002).** *La Arqueología del saber*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- **FOUCAULT, M. (2006).** *Seguridad, territorio y población*. Buenos Aires - Argentina: Fondo de cultura económica.
- **FOUCAULT, M. (2007).** *Nacimiento de la Biopolítica: Curso en el College de France*. Buenos Aires- Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- **FOUCAULT, M.** *La Gubernamentalidad*.
- **FOUCAULT, M.** *Nuevo Orden Interior y Control Social*.
- **FOUCAULT, M., & DELEUZE, G.** *Diálogo sobre el poder*. (págs. 23-35).
- **GAJARDO, Marcela (1999)** *Reformas Educativas en América Latina. Balance de una década*. PREAL. Santiago de Chile. 50 páginas.
- **GÓMEZ BUENDÍA, H. & Otros (1998)** *Educación. La agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano*. PNUD TM editores. Bogotá. 366 páginas.
- **GOULD (1981)**, *La Falsa medida del hombre*. Antoni Bosch Editor.España 378 páginas.
- **GRINBERG, S. M. (2008).** *Educación y poder en el siglo XXI. Gubernamentalidad y pedagogía en la era del gerenciamiento*. Buenos Aires- Argentina: Miño y Dávila Editores.
- **HARDT, M., & NEGRI, A. (2000).** *Imperio*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press. Pág. 25.
- **ISO 9001, (2008).** *NORMA INTERNACIONAL. Sistema de Gestión de la Calidad*. (4ta Ed), Noviembre 15 de 2008.
- **JODAR, F. (2007).** *Alteraciones Pedagógicas*. En F. JODAR, *Alteraciones Pedagógicas* (págs. 143-187). Barcelona: Laertes Educación.
- **LAVAL, Christian. (2004).** *La escuela no es una empresa*. París.: Paidos.
- **LLERAS CAMARGO, A. (1961-1970).** *DNP. Dirección Nacional de Planeación*.

- **MARTÍNEZ BOOM, Alberto (2004)** De la escuela expansiva a la escuela competitiva. Dos modos de modernización en América Latina. *Anthropos*. Páginas 312 a 392.
- **MEIRIEU, Phipilp. (s.f.)**. En la escuela hoy: La Escuela, Principios para una institución.
- **MEN (1940)**, Decreto 722, Diario Oficial 24340 de Colombia. Abril 11 de 1940
- **MEN (1958)**, Ley N° 19. *Diario oficial número 29837 de Colombia. Noviembre 18 de 1958.*
- **MEN (1994)**, Decreto 1860, Diario Oficial 41214 de Colombia. Artículo 14. Agosto 3 de 1994.
- **MEN (1994)**, Ley 115. Ley General de Educación, Diario Oficial 41214 de Colombia. Febrero 8 de 1994.
- **MEN (2002)**, Decreto 230, No se publicó en Diario Oficial de Colombia. Artículo 4, 9 y 10. Febrero 11 de 2002.
- **MEN. (2009)**. *Articulación de la educación con el mundo productivo. CLG.*
- **MEN (2013)**, Ley 1651. Diario Oficial N° 48849 de Colombia. Julio 12 de 2013.
- **MEN (2014)**, Resolución 15168. Septiembre 17 de 2014.
- **MEN, (1998)**. Escuela siglo XXI: Segundo Foro Educativo Nacional y Primera Feria Pedagógica. Santafé de Bogotá, D.C.: MEN.
- **MEN. (2007)**. Guía estratégica del sector. Orientaciones e Instrumentos. Bogotá, Colombia: MEN.
- **OEI. (2010)**. Metas Educativas 2021. Madrid, España: OEI.
- **POPKEWITZ, Thomas S, (2005)** La reforma como administración social del niño. En Globalización y educación. Manual Crítico. Proa. Madrid. Páginas 79 a 99.
- **POPKEWITZ, Thomas S, (2007)** El mito de la reforma educativa. Un estudio de las respuestas de la escuela ante un programa de cambio. Pomares. México. Páginas 80 a 116.
- **PULIDO, O. (2009)**. Capital humano y universidad: Conceptos y perspectivas críticas. *Revista Colombiana de Educación Superior* , 26-41.

- **SED. (2008).** Plan sectorial de educación 2008-2012. Educación de calidad para una Bogotá Positiva. Bogotá: SED.SED. Bogotá. (2007). El Desafío de la Calidad 2004-2008. Bogotá: SED.
- **SED. (2009).** Educación de Calidad +: Galardón a la Excelencia, Guía para colegios. Bogotá D.C.: SED.
- **SENNETT, R. (2006).** *La cultura del nuevo capitalismo.* España: Editorial Anagrama S.A.
- **SHULTZ, T. (1968).** *Valor económico de la educación.* México: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana.
- **SHULTZ, T. W. (1985).** Invirtiendo en la gente. La cualificación personal como motor económico . Barcelona- España: Ariel S.A.
- **SUAREZ, Eloy E. (2004),** Introducción al derecho. Centro de Publicaciones UNL. Argentina. Pág. 98.
- **UNESCO, (2000).** “Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe” Santiago de Chile, Agosto Pág. 129.
- **VERGARA CRESPO, Rubén, (2006)** “Debates Contemporáneos sobre Globalización” en: Estado, nación y globalización. Reflexiones sobre la cultura política latinoamericana. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá), pp. 97-123.

WEBGRAFÍA

- **BRUNNER, J. J. (2006).** Concepto de Calidad en Educación. Marzo de 2012, Sitio web: <http://200.6.99.248/~bru487cl/files/NOv10.pdf>
- **CALIDAD HOY, (s.f.),** Historia de la ISO 9001 (2009), 13 de junio de 2013, de CalidadHoy, Sitio web: <http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>
- **D'ALEMÁN, C, (s.f.),** Los ocho principios de la calidad. Octubre de 2014, Sitio web: <http://www.mollabs.com/pdf/1.%20Principios%20de%20Calidad.pdf>
- **DNP, (2012).**Origen, 15 de Marzo de 2012. En dnp.gov, Sitio web: <http://www.dnp.gov.co>.
- **ECHEGOYEN OIleta, J., (2002),** Filosofía Medieval Y Moderna, 16 Marzo de 2011, de e-torredebabel.com, Sitio web: <http://www.e-torredebabel.com/>
- **ICONTEC (2000).**NORMA TECNICA ISO 9000:2000, Octubre 26 de 2014, Sitio web: http://www.ceicmo.com/resources/documents/NTC_ISO_9000-2005.pdf
- **ICONTEC (2008).**NORMA TECNICA ISO 9001:2008, Octubre 26 de 2014, Sitio web: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO9001.pdf>
- **ICONTEC (2009).** NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. Tercera edición 2009. Octubre de 2014, Sitio web: http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf
- **ICONTEC, (2011) GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 200,** 14 de Junio de 2014, de icontec.org, Sitio web: <http://tienda.icontec.org/brief/GTC200.pdf>
- **ICONTEC, (2013) Nuestra Historia,** 16 de agosto de 2013, de icontec.org, Sitio web: <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>
- **MEN (2014),** Asociaciones de colegios Privados, Septiembre de 2014, de Mineducacion.gov, Sitio web: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228196.html>

- **MEN (s.f.).** *Estadísticas del sector educativo.* Recuperado el Marzo de 2012, de <http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>
- **MEN, (2012)** Fuente de datos, 15 de Marzo de 2012, de Mineducacion.gov, Sitio web: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html>
- **MEN, (2012)** Fuente de datos, 22 de Marzo de 2012, de Mineducacion.gov, Sitio web: <http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>
- **MEN, (2014),** Al tablero. Resultados de la prueba PISA. De mineducacion.gov, Sitio web: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-162392.html>
- **MEN. (2013).** Foro Educativo Nacional 2013. Octubre 2014, de colombiaaprende.com Sitio web: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-330228_archivo_pdf_MFiguroa.pdf (Diapositiva 7, 9 y 10)
- **PINZÓN, J.. (s.f.).** 5 consejos para tener una hoja de vida atractiva. Septiembre 8 de 2014, de elemplo.com Sitio web: http://www.elemplo.com/colombia/consejos_profesionales/5-consejos-para-tener-una-hoja-de-vida-atractiva/8646040
- **OCDE, (2013),** Informe de resultados PISA 2013, 13 de marzo de 2014, de ocde.org, Sitio web: <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>
- **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2014),** Diccionario de la Lengua Española, , Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/>
- **UCO (s.f.)** Conclusiones del Informe Mckinsey: El éxito educativo depende de la formación del profesorado, 13 de marzo de 2014, de uco.es, Sitio web: http://www.uco.es/hbarra/Master/Conclusiones_del_informe_MCKINSEY.pdf
- **UNICEF, (2005),** La Juventud y los objetivos de desarrollo del milenio, 15 de Abril de 2014, de unicef.org, Sitio web: [http://www.unicef.org/lac/Youth_and_the_MDG-FinalReport-Spanish-10oct\(1\).pdf](http://www.unicef.org/lac/Youth_and_the_MDG-FinalReport-Spanish-10oct(1).pdf)

ANEXO 1: SINTESIS DE LOS REQUERIMIENTOS EXIGIDOS POR LA ISO 9001:2008

LISTADO DE LOS DEBES

Según la norma ISO 9001 se **DEBEN** tener en cuenta los siguientes **DEBES**, la Organización **DEBE**:
Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

LA DOCUMENTACIÓN **DEBE** INCLUIR:

- Procedimientos e instrucciones
- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los Procedimientos requeridos en esta Norma.
- Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma

La Alta Dirección **DEBE** tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua. El Compromiso de la Dirección se cumple cuando la organización **DEBE**:

- Comunicar a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos
- Establecer su Política de Calidad
- Establecer sus objetivos de Calidad
- Revisar el Sistema de Calidad
- Proporcionar los recursos Adecuados

La Alta Dirección **DEBE** asegurarse que se cuenta con un enfoque al cliente

- Política de la Calidad: La Alta Dirección **DEBE** asegurar que la política de la cumple los requisitos solicitados por la entidad certificadora
- Objetivos de la Calidad: La Alta Dirección **DEBE** establecer sus objetivos de Calidad que sean medibles, cuantificables y consistentes con la política de Calidad

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad. La Alta Dirección **DEBE** asegurar que:

- Se planea la implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- Se planean los cambios al sistema de Gestión de Calidad
- El proceso de planeación y transición del Sistema se lleve de Acuerdo a lo planeado.

RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

- Responsabilidad y autoridad: La Alta Dirección **DEBE** asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.
- Representante de la dirección: La Alta Dirección **DEBE** definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:
- Asegurar que se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad
- Mantener informada a la Dirección
- Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización
- Comunicación interna
- La Alta Dirección **DEBE** asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.
- Se va a Auditar que los procesos de comunicación se encuentren bien definidos, por ejemplo que se envíe la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

DEBEN llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC
- Visualizar oportunidades para mejora
- Determinar la necesidad de cambio.
- Revisar la política de Calidad
- Monitorear los objetivos
- Generar y mantener registros de las revisiones

SALIDAS DE LA REVISIÓN

- Los resultados de la revisión por la Alta Dirección **DEBEN** incluir decisiones y acciones asociadas a:
- Mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- Necesidades de recursos.

LISTADO DE REGISTROS DE LA NORMA ISO 9001

- Se **DEBEN** llevar los Registros requeridos por la ISO 9001:2008
- Revisión por la dirección
- 6.2.2(e) - Educación, capacitación, habilidades y experiencia
- 7.1(d) - Los registros que son necesarios para proveer evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos
- 7.2.2 Los registros de la revisión de los requisitos relacionados con los requisitos del producto
- 7.3.2 Registros de entradas de requisitos del producto en el diseño y desarrollo
- 7.3.4 Registros de la revisión de diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento
- 7.3.5 Registros de la validación del diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento subsecuentes
- 7.3.6 Registros de la validación del diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento subsecuentes

- 7.3.7 Los cambios de diseño y desarrollo identificados y los registros mantenidos, los registros de los resultados de la revisión del cambio y cualquier acción requerida
- 7.4.1 Registros de los resultados de la evaluación del proveedor y las acciones de seguimiento
- 7.5.2(d) Requisitos de los registros relativos a la validación del proceso
- 7.5.3 Registro de identificación única de producto, (donde la trazabilidad sea un requisito)
- 7.5.4 Registros de cualquier propiedad del cliente que sea perdida, dañada o de otro modo encontrada inservible
- 7.6(a) Las bases utilizadas para la calibración
- 7.6 Registro de la validez de los resultados de las mediciones previas cuando se encuentra un equipo fuera de los requisitos
- 7.6 Resultados de la calibración y verificación. Estar identificado para permitir que se identifique el estado de calibración
- 8.2.2 Registros de auditorías y acciones de seguimiento de auditorías incluyendo el reporte de los resultados de verificación
- 8.2.4 Evidencia de la conformidad con el criterio de aceptación; los registros **DEBEN** indicar la autoridad responsable de liberar el producto
- 8.3 El registro de la naturaleza de la no conformidad, la acción tomada y cualquier concesión. Registro de cualquier concesión
- 8.5.2 Registro de las acciones correctivas
- 8.5.3 Registro de las acciones correctivas

LISTADO DE DOCUMENTOS DE ISO 9001:2008

La documentación del sistema de gestión de la calidad **DEBE** incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad,
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta Norma Internacional. los documentos, incluyendo los que la organización determina que son necesarios para Asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- 4.2.2 Manual de la calidad: La organización **DEBE** establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:
 - el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
 - los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
 - una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- 4.2.3 Control de los documentos
- 4.2.4 Control de los registros
- Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad **DEBEN** controlarse.

La organización **DEBE** establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y

la disposición de los registros. Los registros **DEBEN** permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS:

La norma ISO 9001:2008 exige de forma específica que la organización disponga de "procedimientos documentados" para las siguientes seis actividades:

- 4.2.3 Control de los documentos
- 4.2.4 Control de los registros de la calidad
- 8.2.2 Auditorías internas
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.5.2 Acciones correctoras y
- 8.5.3 Acciones preventivas