



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y/O PEDAGOGICAS COMO CALIDAD DE LA
EDUCACION**

José Ernesto Ramírez

joeramirezpi@unal.edu.co

Universidad Pedagógica Nacional

Bogotá DC Colombia



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMEN

En la búsqueda de la calidad y la excelencia en la educación se hallan en tensión y/o conflicto concepciones y prácticas que enfatizan sin lograr articular en la solución ideal dos tipos de estrategias de mejoramiento de la gestión sistémica de los sistemas educativos: de una parte las concepciones tradicionales y renovadas que se (re)construyen de forma permanente como resultado tanto del desarrollo de las ciencias auxiliares llamadas usualmente "de la educación", como de la experiencia acumulada de los enseñantes, manteniendo el énfasis en los procesos cognitivos, la didáctica, los aspectos sociológicos y antropológicos de la práctica escolar y por ello intentando mantener la autonomía estructural del campo educativo. Por otra parte y respondiendo a transformaciones ocurridas en las últimas décadas en los centros mundiales de poder, la globalización de la economía, y la tendencia a la mercantilización del conocimiento, expresadas igualmente en la emergencia de perspectivas normativas (las competencias educativas) y racionales (la eficacia escolar, la innovación educativa etc.) que operan como movimientos de ideas incidentes sobre los significados de cómo direccionar los sistemas y procesos de formación en la intención de asegurar su calidad y obtener la categorización de máxima idoneidad tanto en la perspectiva de su auto perfeccionamiento como en la de competencia. Esta ponencia problematiza la subordinación de la gestión de direccionamiento de las instituciones educativas (usando ejemplos de Bogotá) operadas en los años recientes por las autoridades locales relacionadas, mediante la aplicación de modelos teóricos la eficacia escolar operacionales como los conceptos de competencias, y, o referentes de sentido para el desarrollo de la educación como la prevalencia de la innovación pedagógica sobre la investigación educativa, o la afirmación del valor del emprendimiento y el emprendimiento como prevalente resultado de la formación básica y superior, todos estos elementos que guardan en común un desbalance entre el componente gerencialista y el componente pedagógico de los modelos.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ABSTRACT

In the quest for quality and excellence in education, concepts and practices are emphasized without stressing the ideal solution to two types of strategies for improving the systemic management of educational systems: on the one hand the traditional and renewed conceptions that are (re) constructed permanently as a result both of the development of the auxiliary sciences usually called "education" and of the accumulated experience of the teachers, maintaining the emphasis on cognitive processes, didactics, the sociological and anthropological aspects of the school practice and for that reason trying to maintain the structural autonomy of the educational field. On the other hand, and responding to the transformations that have occurred in the last decades in the world centers of power, the globalization of the economy, and the tendency towards the commodification of knowledge, also expressed in the emergence of normative (educational competences) and rational perspectives (school effectiveness, educational innovation, etc.) that operate as movements of ideas incident on the meanings of how to direct the systems and processes of formation in the intention to assure its quality and obtain the categorization of maximum suitability both in the perspective of its self as in competition. This paper discusses the subordination of the management of educational institutions (using Bogotá examples) operated in recent years by the related local authorities, through the application of theoretical models of operational efficacy as concepts of competencies, and meaning referents for the development of education as the prevalence of pedagogical innovation on educational research, or affirmation of the value of entrepreneurship and entrepreneurship as a prevalent result of basic and higher education, all these elements that hold in common an imbalance between the managerial component and the pedagogical component of the models

Palabras clave

Calidad, pedagogía, gerencial

Keywords

Quality, pedagogical, management



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

1. Introducción

Esta ponencia se originó en la reflexión experiencial de participar entre 2012 y 2016 en calidad de evaluador de un galardón a la Excelente Gestión Institucional¹ en los colegios públicos de la ciudad de Bogotá. Dentro de los aspectos que sugiere el grupo de trabajo 24 aparece problematizar las medidas de intervención de órganos públicos que atienden el área educativa de modo de dilucidar las razones de sus fracasos y las circunstancias que pueden aumentar la posibilidad de reformas positivas.

Esta ponencia se propone entonces desarrollar un recuento de la transformación que tiene lugar en la política nacional de educación con relación a la pretensión de modelar la dinámica de la relación entre medios y fines, asumiendo que el resultado de la optimización consiste en alcanzar un nivel de excelencia o eficacia, y que el concepto que hace patente es medible en términos de calidad.

Aunque tal transformación estructural se expresa en múltiples facetas de la organización y construcción de sentido a la acción pedagógica (lo curricular y extracurricular) se intentará evidenciarla en algunos de los mecanismos introducidos en la institucionalidad, develando en ellos el carácter instrumentalista, correspondiendo en su aspecto fundamental en la reconocible imposición en el campo pedagógico de la educación, de principios provenientes del campo administrativo, con la ostensible pérdida de autonomía en lo que significa el pensamiento y la práctica de la enseñanza, su orientación, metodología y criterios de evaluación.

Se intentará demostrar que este conjunto de cambios no solo no son aislados o desarticulados, sino que en la práctica corresponden a un imparable proceso de homogenización de la organización y dinámica propias de las instituciones educativas, bajo unas condiciones desnaturalizantes.

Tratare de dar respuesta a la cuestión sobre si es inevitable hallar calidad de la educación únicamente aplicando estrategias de tipo gerencial, e igualmente, sobre si aún existe la posibilidad de desarro-

¹ <http://www.educacionbogota.edu.co/es/temas-estrategicos/gestion-institucional-un-reto-para-la-calidad-educativa>



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

llar innovaciones pedagógicas aisladas respecto lenguajes, herramientas o estrategias administrativas.

La cuestión sobre si los enfoques curriculares centrados en el aprendizaje de conocimientos específicos deben ser reemplazados por estrategias de enseñanza privilegiando el desarrollo de los procesos de pensamiento y el trabajo en torno a los conceptos esenciales de la ciencia, dimensiona igualmente el alcance y los parte aguas entre los principios de la pedagogía como campo autónomo de conocimiento y las concepciones administrativas que intentan subordinar lo pedagógico a las formas instrumentales de organización de la gestión educativa.

Para resolver estas cuestiones se revisará documentación relativa a diseños como la Reorganización Curricular por Ciclos (SED, 2008) aplicada en los 360 colegios públicos de Bogotá en la última década, el Índice Sintético de Calidad (ISCE, 2015) metodología para categorizar i.e. oficiales en todo el país. Complementariamente se consideran desde fuentes primarias como informes institucionales como se han reformado las prácticas que desarrollan algunos centros educativos en materia de innovación y adaptación. Previamente de manera sucinta trataré de contextualizar como se ha introducido en la educación en Colombia el traslape de la gerencia a la pedagogía.

I. Marco teórico/marco conceptual

La especificidad de las relaciones pedagógicas de producción surge de identificar las dinámicas particulares que vinculan la transmisión de cultura legitimada en títulos y la posibilidad de optimizar las potencialidades humanas mediante la enseñanza estructurada, junto a la autonomía de los principios que basan el conocimiento de lo educativo. Determinar en que se separan las prácticas propias de los negocios orientados a la rentabilidad y la creación de valor, de la práctica pedagógica haría posible precisar si es sustituible –y en qué grado- la estrategia de hacer cada vez mejor la educación apelando a recursos propios del campo o ante su limitación tomar como apoyo –pero no como reemplazo- los mejores procedimientos de la administración. Un primer elemento a



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

considerar es la definición de institución educativa a partir del concepto de institución.² En concordancia con lo anterior podrán distinguirse al menos dos niveles de institución, a saber:

- Un primer nivel lo constituiría su carácter de organización total; como por ejemplo, la justicia colombiana, o la salud. Al considerar así la educación se estarían investigando como objeto todas las organizaciones en que se cristalizan sus funciones sociales.
- Un segundo nivel es el de las organizaciones concretas dentro de todo el sector Institucional de la educación, por ejemplo una universidad o una facultad, un centro educativo intermedio o local etc. A este nivel, la evaluación es más factible, pues se facilitan tanto el diseño de la investigación, como la ejecución y el análisis. En este segundo nivel, la investigación es total y deben considerarse aspectos del contexto, los agentes, las prácticas, las estrategias, insumos, procesos, productos y su impacto social.

Si las instituciones educativas son organizaciones orientadas en función de un proceso y productos particulares a su labor en la sociedad. Se entiende como uno de los temas centrales de la investigación social de las instituciones educativas lo sea su evaluación. Entendidas como formas de organización en ellas hay que destacar:

- Visión, misión y valores corporativos.
- Propósitos, metas y objetivos.
- Estructura organizacional.
- Funciones planeadas para cumplir los objetivos.
- Recursos: físicos, económicos, humanos, financieros.
- Funcionamiento de la entidad.
- Integración cargos funciones.
- Como se superan los conflictos y desviaciones.
- Resultado de ella en el medio (aceptabilidad e impacto social de sus realizaciones).

En el caso de las ciencias sociales se pueden identificar varios enfoques; el macro, preocupado de la institución educativa como una forma de organización y sus relaciones con el entorno –la sociedad, el Estado, las demás instituciones- como fenómeno social, y el micro, interés del educador o investigador social que estudia los procesos específicos de las interacciones entre los diversos

² concepto de la ciencia social, introducido por la sociología positivista y la antropología funcionalista que designa cualquier dispositivo (material, de organización, de intercambio) que, con carácter permanente, regula las relaciones de una sociedad en orden a atender las necesidades humanas).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

integrantes –las directivas, los educadores, los alumnos, las familias- y la vida cotidiana de esta micro estructura..

La investigación sobre educación se refiere, entonces, más a estudios científicos explicativos o comprensivos de fenómenos relacionados con la educación y que son abordados por otras ciencias y disciplinas como la filosofía, la antropología, la economía, la administración, la sociología y, por supuesto, la psicología, desde su mirada particular (no pedagógica), disciplinas y ciencias que aportan conceptos, teorías e instrumentos que apoyan el análisis de problemas de la educación y ofrecen marcos conceptuales a la investigación en educación. A éstas se les ha denominado ciencias básicas de la educación y a las aplicaciones de ellas a objetos educativos se les ha denominado ciencias de la educación. Existen, así, aplicaciones concretas como sociología de la educación, filosofía de la educación, economía de la educación y psicología del aprendizaje, de la adolescencia, de grupos...

La investigación es educativa en el grado en que puede relacionarse con la práctica de la educación, en la medida en que se realiza dentro del proyecto educativo y enriquece la empresa educativa. En cambio, es investigación sobre educación la que desde el punto de vista de otras disciplinas, la historia, la filosofía, la sicología, la sociología, realiza contribuciones incidentales a la empresa educativa.

Con los procesos de globalización, que han transformado la estructura económica del mundo y con la enorme incidencia de las tecnologías en todos los campos de la economía y en especial en la educación se han acogido metodologías que por su aceptación universal permiten utilizar referentes numéricos para comparar programas con los de otros países.

Con base en las anteriores consideraciones la investigación sobre las instituciones educativas debería permitir recomendar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar los programas en forma objetiva y sistemática y que facilite realizar análisis comparativos para establecer relaciones



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

con nuestro propio sistema y con otros sistemas externos a fin de establecer que tan competitivos son nuestros programas de educación superior. (Ramírez, 2006)

II. Metodología

La perspectiva de estandarización conceptual de las estrategias de gestión surge: *“No obstante los esfuerzos loables y positivos en que se ha comprometido el país con el objeto de fomentar, estimular, garantizar y certificar la calidad de la educación en Colombia, pensamos que hace falta un esfuerzo conceptual básico que señale directrices, objetivos, instrumentos, metodologías, procedimientos. Un esfuerzo que establezca objetivos claros, precisos y viables, unifique criterios, términos, conceptos y parámetros y le permita al país adoptar una política de calidad en educación que sea integral, coherente, viable y útil, se apoye en nuestras instituciones, respete nuestra diversidad, nuestras tradiciones, nuestra cultura, consulte nuestras necesidades, y nuestras experiencias y contribuya a estructurar un sistema de educación que se convierta en un motor de nuestro desarrollo y en un factor de equidad, justicia y convivencia para todos los colombianos”*: (Abad, 2010)

Veamos una tipología de ejemplos de aplicación de los dos tipos de estrategias

Algunas estrategias administrativas	Algunas estrategias pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación de maestros (Contract teachers) • Incentivos términos fijos a los profesores (Teacher incentives –year one-) • Incentivos permanentes a los profesores (Teacher incentives long run) • Video seguimiento (Camera monitoring) • Incentivos año vencido (Teacher incentives – year two-) • Entrenamiento tipo coaching (Training for school committees) • Becas de reentrenamiento a profesores (Grants, training for school ...) • Elección de la planta local por el gobierno (Electing school crew linking to local govern- 	<ul style="list-style-type: none"> • Mas computadores en las aulas (Adding computers to class room) • Un computador por alumno (One computer per child OLPC en Perú) • Diagnóstico de realimentación (Diagnostic feedback) • Programas (teletón) de lectura (Read a ton) • Aprendizaje con la ayuda de computadores individualizado (Individual passed computer assisted learning) • Profesores extra contrato (extra contract teacher tracking) http://cega.berkeley.edu/evidence/contract-teachers-and-student-tracking-impacts-on-student-performance-in-india/



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

<ul style="list-style-type: none"> ment) • Vinculación de la planta de cada establecimiento al gobierno local (linking school crew to local government) 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación remedial (Remedial education) • Rastreo de logros (Tracking achievement)
---	---

Centralidad de la calidad en la tecnocracia de la política educativa de tercer ciclo en Colombia

A los enfoques de evaluación de rendimiento académico de los ingresantes y egresados de los diversos niveles de los ciclos escolarizados se agregarían mediciones comparativas de las instituciones, de los programas, y de los educadores. En el siguiente cuadro se recopilan algunas de las ahora más tradicionales en Colombia

PRINCIPALES EVENTOS DE MEDICION DE DESEMPEÑO Y EVALUACION DE SU CALIDAD APLICADOS EN COLOMBIA

Nombre de la Medición	Dirigida a	Convocantes	Periodicidad
Prueba de Estado	Estudiantes (Nacional)	ICFES	Semestral (desde 2000)
Premio a la Excelente Gestión Institucional	Instituciones de educación básica y media (Distrital)	Corporación Calidad. Secretaria de Educación	Anual (desde 1997)
Premio Compartir al Maestro ³	Docentes de la educación básica y media (Nacional)	Fundación Compartir	Anual
Premio a la innovación e investigación educativa ⁴	Docentes y directivos de establecimientos Bogotá	IDEP	Anual (desde 2007)

El concepto de mejoramiento continuo sin mayor adaptación emergió así regularmente, adherido a la definición de búsqueda de metas de estandarización del funcionamiento de las i.e.s. en Colombia:

³ El Premio Compartir al Maestro le hace un reconocimiento al docente profesional o colectivo profesional, que de manera sistemática y reflexiva es capaz de identificar y definir los problemas didácticos a los que se enfrenta, diseñando, implementando y evaluando propuestas para resolverlos. Pero también, que comunica su experiencia y es exitoso en los resultados referentes a la formación de sus estudiantes. <http://fundacioncompartir.org/premio-compartir-maestro>

⁴ SI bien este premio no se enfoca directamente en procesos de calidad, incorpora en sus términos de referencia constructos típicos como cuando en sus lineamientos metodológicos indique que” dentro de la *evaluación y seguimiento* de la innovación se presume encontrar la explicación de la forma en que se observa, se evalúa y se reestructura la propuesta. Cómo aplicó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Para ello pueden incluirse los indicadores de logro utilizados como indicios que señalan que la propuesta implementada está logrando el impacto esperado” (IDEP, 2017).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

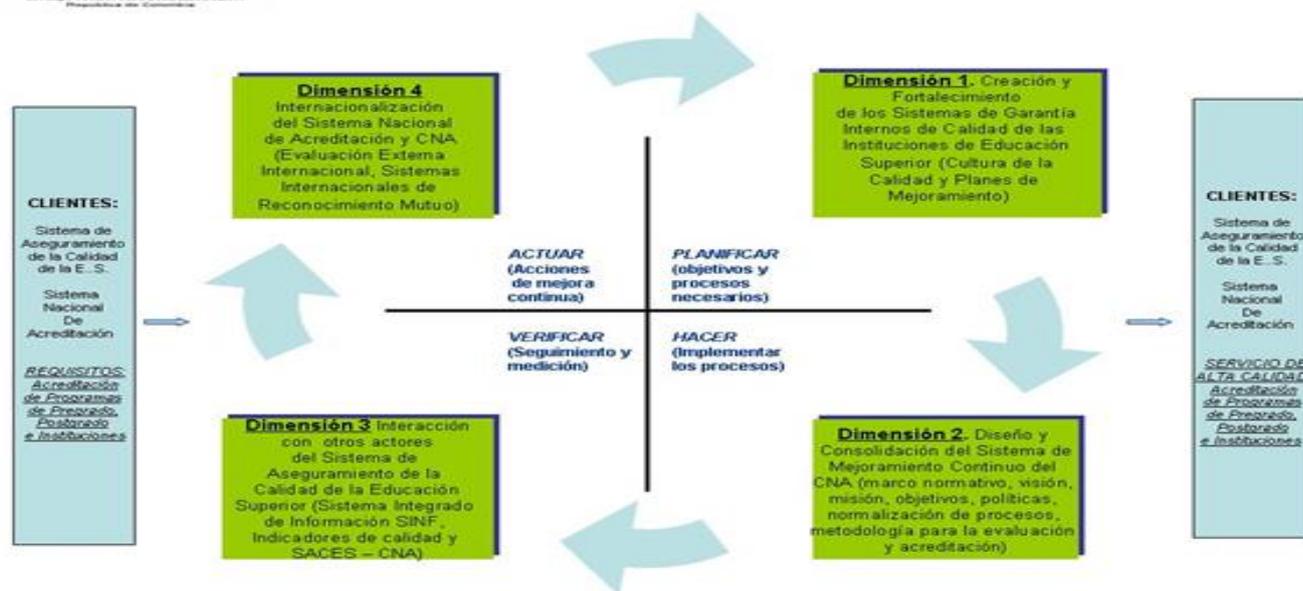
3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio



SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO



Fuente: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186379.html>

Además de lo anterior el principal ente de fomento a la calidad de la educación diseñó y realiza una convocatoria permanente a investigadores, estudiantes de post grado dirigida a “*grupos de investigación y a estudiantes de posgrado que deseen obtener recursos económicos para financiar el desarrollo de investigaciones en calidad de la educación y/o que aporten al mejoramiento de las pruebas aplicadas por el Icfes*” Las formas de investigación performativamente impulsadas suelen valorarse y apoyarse solo cuando parten de marcos teóricos provenientes de la econometría, y la psicometría con escasa aceptación de otros enfoques epistemológicos de los fenómenos asociados a la educación de calidad.

También en la educación superior los rankings más reconocidos y utilizados en Colombia son:

Ranking	Indicadores	Periodicidad	Énfasis en la Metodología
The Times	Académicos bibliométricos		Calidad de la educación (60%)
Shanghái	Académicos Bibliométricos/ Profesionalización		Productividad y reconocimiento
Scimago	Académicos Investigación, impacto, producción editorial		Resultados,



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

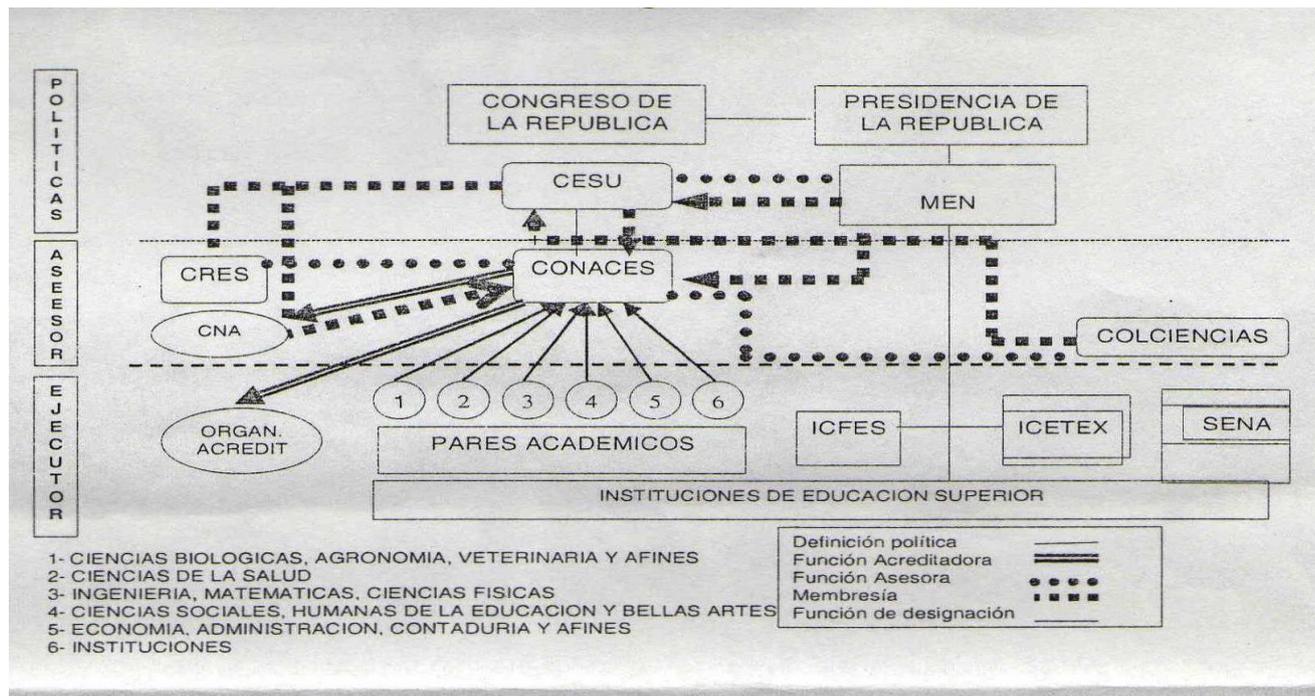
3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

QS World Rank	Parcialmente académico	Opinión especializada
---------------	------------------------	-----------------------

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Clasificación_académica_de_universidades



III. Análisis y discusión de datos

LAS DOS CARAS DE LA CALIDAD.



Fuente: <http://www.educacionbogota.edu.co/es/temas-estrategicos/calidad-educativa-para-todos>



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Hacia los años cincuenta los japoneses cuestionaron la sabiduría convencional sobre la materia preguntando si la calidad se mide o se produce y trasladaron el concepto de productos de calidad hacia procesos de calidad, lenguaje en el que aparecen en consecuencia conceptos como el de *mejoramiento continuo* y metodologías como los *círculos de calidad* que fueron muy comunes hasta los años 80 del siglo pasado.

Posteriormente y gracias en parte al surgimiento de nuevas tecnologías y a cambios sustanciales en la estructura económica mundial, se plantea un nuevo paradigma para un sistema globalizado e interdependiente que afirma que no basta con productos de calidad ni con procesos de calidad sino que se hace necesario identificar instituciones de calidad (Abad, 2009)

Jacques Delors ya había (Unesco, 1996) diagnosticado como algo inevitable la tendencia al aumento en todo el mundo de una demanda de educación con fines económicos. Bajo esa lógica es entendible la traslación injerente de las teorías administrativas provenientes del lenguaje de los negocios.

Refiriéndose a la Gestión de Calidad un crítico afirma que: *“En resumen, la GCT es una estrategia de gestión y mejora organizativa 'exportada' hacia la educación desde el sector privado. Sin embargo, si se entiende la enseñanza como algo más que una actividad técnica, las organizaciones educativas como realidades socialmente construidas y no-orientadas-al-mercado, y el cambio educativo como un proceso complejo cargado de valores e implicaciones ideológicas, la GCT no es 'la' mejor estrategia de progreso para las próximas décadas. En todo caso, podría afirmarse que es la estrategia que mejor se ajusta a los supuestos de la política neoliberal imperante actualmente en educación en un buen número de países occidentales.”* (Santana, 1997)

INSTITUCIONALIZACION DEL ENFOQUE DE CALIDAD EN EDUCACION EN COLOMBIA

Luego de su creación en 1968 el ICFES estableció las pruebas de estado –que en ese momento no se enfocaron a la calidad- como barómetro de acceso a la educación superior. No fue sino hacia 1991 que se introdujeron pruebas separadas para medir los desempeños en los grados 3º, 5º, 7º y 9º.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Posteriormente siguiendo modelos y referencias internacionales se establecieron nuevas modalidades y se comenzó a asociar evaluación con indicadores de calidad en la perspectiva de basar tomas de decisiones. Sin embargo la mayor parte de los cambios en la conceptualización del modelo de política educativa colombiano se ha originado en las directrices que vía organismos de planificación (CONPES, DNP, MEN, CNA etc.) son incorporados tecnocráticamente.

En el año 2000 se modificaron por ejemplo las pruebas de Estado buscando en estas evaluar no solamente la fortaleza conceptual de los estudiantes en áreas de conocimientos tradicionales, sino la capacidad de interpretar, argumentar y proponer. En respuesta a esta exigencia los centros educativos desde entonces han buscado adaptar sus modelos para legitimarse socialmente mediante la presencia en los primeros lugares de los rankings que cada nuevo período escolar (en la educación básica dos calendarios y en la superior 2 semestres al año). Aparte de la clasificación originada en las pruebas de Estado, un importante abanico de convocatorias, promueve la afirmación del principio de la competitividad en un escenario altamente mercantilizado, bajo la premisa de que el “prestigio social” de la calidad de la educación marca la diferencia en la forma de aplicación del principio dominante de la teoría del capital humano.⁵

⁵ Esta concepción hegemónica en los modelos nacionales de educación, proviene del premio Nobel de economía Gary Becker y sugiere una estimación –tanto en cada individuo como en la sociedad- de la rentabilidad optima que una inversión en escolaridad garantiza para la posterior activación de las competencias adquiridas en el mercado laboral. Detalles en <http://teoria-del-capital-humano.blogspot.com.co/2012/01/gary-becker-y-su-trabajo-en-el-concepto.html>



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

En un recuento muy preciso Darío Abad reseñó como “*Se han incorporado normas nuevas a la legislación colombiana tales como la Ley 30 del 92, la Ley 115 que desarrolla la ley 30, el decreto 749 sobre instituciones técnicas y tecnológicas, el decreto 808 sobre el sistema de créditos y el decreto 2566 sobre el registro calificado obligatorio para todos los programas de educación superior. Adicionalmente se han creado nuevos instrumentos para promover, formular, evaluar y certificar la calidad en educación, tales como el C.E.S. (Consejo de educación Superior), el C.N.A (Consejo Nacional de Acreditación), La comisión de maestrías y doctorados y la comisión consultiva*” (Abad, 2009). El siguiente diagrama ubica las principales entidades encargadas del manejo de políticas educativas, destacando la emergencia y centralidad del concepto de calidad.

Se han formulado políticas públicas a nivel local, regional y nacional tendientes a fomentar la calidad y a estimular la acreditación de la misma, como requisito para acceder a ciertos recursos como créditos blandos, descuentos tributarios o para desarrollar ciertas actividades y ofrecer programas de ciclo superior.

Se han reestructurado algunas instituciones públicas para darle mayor énfasis a la calidad, como es el caso del Ministerio de Educación, el cual ha asumido funciones de fomento, registro, control y vigilancia, que anteriormente cumplía el I.C.F.E.S. Actualmente se está estructurando el CONACES (Consejo Nacional de aseguramiento de la Calidad) para darle una mejor articulación y racionalidad a las políticas públicas en materia de calidad en educación superior, con el fin de unificar conceptos, normas, instrumentos, metodologías, y adoptar una política integral coherente y viable en materia de calidad.

Cerrando este desplazamiento en 2009 el ICFES adicionó el método de los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior SABER PRO que se han venido aplicando en este período de transición adaptación de un examen de competencias genéricas desarrollado en ACER (Australian Council for Educational Research) para estudiantes de educación superior. (ASCOLFA 2010).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

En síntesis para los principales entes reguladores del sistema educativo colombiano, la ideología administrativa de la calidad⁶ se convirtió en un leit motiv, obligando a prácticamente el universo de unidades académicas a transitar la ruta de su aseguramiento y gestión lo que representó un cambio de magnitud respecto la centralidad que los modelos y escuelas pedagógicas habían mantenido a lo largo del desarrollo histórico del campo educativo.

LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DE LA EDUCACION

Los autores de la pedagogía crítica han resaltado la domesticación de los sistemas educativos nacionales, a las leyes del mercado, o dicho de otra forma la adecuación de la Escuela a la economía. Tal adecuación cubre secuencialmente tres planos: las estructuras, los métodos y finalmente los contenidos. En términos del método dialectico la relación sociedad – escuela dejó de ser como Durkheim sugirió un compromiso intergeneralización de socialización desligado del mercado, y se deslizó progresivamente desde la esfera ideológica y política (superestructura) hacia la esfera económica (base) (Hirt, 2001).

Por la masificación de la enseñanza pública la primordial exigencia que se hizo a los sistemas nacionales fue la de ampliar la cobertura, y a la vez cumplir el papel reproductor de la estratificación social. Los nuevos contextos económicos luego de las crisis adquirieron un entorno transformador en el cual la innovación tecnológica, la evolución del mercado de trabajo y el abandono por el Estado de las tareas benefactoras. Una dinámica que para el caso colombiano separa la realidad Estado-Mercado-Sociedad antes y después de los 90.

Los subyacentes argumentos en la puesta en escena del administrativismo en la gestión de la calidad de las organizaciones educativas tienen que ver como la creencia en la semejanza de estas organizaciones con las proveedoras de bienes y servicios como mercancías. Luego con la competencia entendida como que “Actualmente se admite que el administrador desempeña un papel

⁶ Sobre el carácter ideológico de la **calidad** y el lugar histórico que ocupa se puede consultar a Barley, S / Kunda, G. (1996) y Gantman (2009)



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

clave en agregar valor a su organización, pues facilita su inserción a un mercado global cada vez más competitivo” (Ascolfa, 2010)

Abad (2009) defendió la iniciativa de establecer una forma original de evaluación, para luego proponer

“El objetivo de este documento es el de proponer a las altas entidades del gobierno y a la opinión pública un esquema conceptual, que en la medida de lo posible cumpla los objetivos enumerados y sirva de base para plantear un debate serio y concienzudo sobre ¿qué es calidad?, ¿Cómo lo podemos obtener?, ¿para qué es importante? Y cual puede ser su verdadero aporte al desarrollo nacional.

Los constructos que apuntalan la implantación de principios gerenciales en la dirección escolar básicamente se pueden ejemplificar con los siguientes:



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- Fuerte presencia temática de tecnologías o herramientas de gestión que se acogen no siempre adaptadas a la operación corriente de un centro educativo.: • Benchmarking • Empowerment • Evaluación de 360 grados • Outsourcing • Offshoring • Six Sigma • Justo a tiempo * Administración por objetivos • Kaizen • Cinco eses • Ciclo PHVA • Reingeniería • Gestión por procesos • Cuadro de mando integral. • Calidad total • Supply management • Diseño de assesment center • Planeación estratégica • CRM • Innovación radical o innovación incremental • Gobierno corporativo • Focalización en el core bussines • Desarrollo organizacional • ERP • Pareto • Branding • Administración por categorías • Estructuración de clúster • Desarrollo de la cadena de valor • Estandarización • Aseguramiento de la calidad • PMI • Alianzas estratégicas • Joint ventures • Coaching • Outplacement • Negociación con los stakeholders • Sistemas de negocios basados en franquicias • BPM • Otras (ASCOLFA 2010)
- Uso sistemático de indicadores entendidos como expresiones numéricas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y/o servicios del colegio. Esta expresión ve la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con el mismo fenómeno, por ejemplo indicador de eficiencia en el uso de materiales, que se expresa como materiales empleados por grado/ materiales adquiridos por grado.
- Jerarquización de procesos utilizando instrumentos como el MEP (Mapa estratégico de procesos) que permite priorizar la obtención de información para basar la toma oportuna de decisiones estratégicas por la dirección.
- Se persigue explícitamente que la articulación de las estrategias administrativas con las tareas pedagógicas permita el logro de innovaciones y mejoras en la acción educativa.

La concepción dominante en las entidades encargadas de promover el mejoramiento de la práctica educativa, sesga en la convocatoria misma hacia la imposición del lenguaje econométrico y psicométrico como fundamento epistemológico de crear y mejorar el conocimiento de la organización del campo, campo en el que se hallan alineados los escolares, sus docentes, los directivos de las instituciones y las comunidades (apoderados, acudientes, vecindarios) como partes de una unidad analítica interaccionista, que hace las veces de espacio de relaciones socio educativas con mayor peso explicativo del rendimiento (como contexto) que cualquier propiedad de nivel de inteligencia o mejor disposición individual.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Principales paradigmas de aplicación de estrategias administrativas en la gestión de instituciones educativas

Entidad promotora y denominación y objetivos	Propósito	Principales Criterios y/o instrumentos aplicados
<p>Corporación Calidad. Excelente gestión Institucional</p> <p>Dar a conocer el Modelo de Excelencia en las instituciones educativas del Distrito Capital, para ser implementado y difundido.</p> <p>Suministrar a los colegios una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento para la transformación de la dinámica escolar.</p> <p>Conocer y difundir experiencias significativas y buenas prácticas en la generación y aplicación de enfoques de gestión e institución enfocados hacia la calidad.</p>	<p>En general, el Modelo de Excelencia en la Gestión Institucional propone un referente para que, a partir de sus propios sistemas y prácticas establecidas, el colegio pueda controlar de manera autónoma y efectivas sus acciones, ser consciente de los resultados que éstas generan, reducir el desgaste institucional y visualizar claramente hacia dónde enfocar los planes de mejoramiento en el camino a la excelencia.</p>	<p>Estrategia Institucional</p> <p>Liderazgo y Responsabilidad Institucional</p> <p>Gobierno Escolar y Convivencia</p> <p>Gestión Académica</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Gestión de Estudiantes y Egresados</p> <p>Gestión Integral de las personas</p> <p>Proyección a la comunidad</p> <p>Resultados y Mejoramiento Institucional</p>
<p>Fundación de Empresarios por la Educación RLT Rectores Lideres Transformadores</p> <p>Es una iniciativa que surge en el 2010 como una alianza público privada, que desde el sector empresarial convocó al sector público, al sector académico y a los empresarios para que le apostaran a un proyecto común que permitiera fortalecer el liderazgo de los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales como punto de partida para lograr transformaciones en la educación de los niños, niñas y jóvenes de nuestro país, bajo el entendimiento de que si un rector es formado integralmente como excelente ser humano y</p>	<p>Trabaja en el crecimiento personal de los rectores en su ser y su hacer, y en el fortalecimiento de sus competencias como líder pedagógico, administrativo y comunitario, de acuerdo con los retos y competencias de su rol como cabeza de la institución educativa. Así mismo, propone una experiencia de aprendizaje que favorece el desarrollo de un líder consciente de sí mismo y de su valor en la sociedad; un líder coherente, cálido, valiente y apasionado que logra resultados positivos mediante un trabajo innovador, contextualizado y colaborativo en todas las instancias de la organización.</p>	<p>Centro de liderazgo</p> <p>Colegios en trayectoria mega</p> <p>Comunidades de aprendizaje</p> <p>Ola escolar</p> <p>Ser + maestro</p>



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

líder transformador, en el mediano y largo plazo su labor se verá reflejada en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa que dirige y en todos los ámbitos de la gestión escolar.		
---	--	--

Tanto como resultado de la ya descrita expansión del mercado de formación profesional avanzada en administración de la educación, que vendría a ser una respuesta adaptativa de los oficios a la mercantilización marcada de la acción de ofrecer servicios de formación académica escolarizada como de la fuerte presión por incorporar metodologías de estandarización y evaluación de los desempeños y rendimientos a todo nivel (estudiantes, docentes, instituciones) la transición operada en el sistema educativo colombiano produjo un cambio trascendental en la representación colectiva y el perfil de quienes ocupan funcionalmente el cargo de mayor responsabilidad en los establecimientos escolares: el (la) director(a) o rector(a).

Esta transformación es estructural y sistémica, y puede ser revelador de su magnitud la siguiente comparación.

Dirección centrada en lo pedagógico	Característica a comparar	Dirección centrada en lo gerencial
“creación y/o adaptación de enfoques pedagógicos derivado de autores como Piaget, Vygotsky, Montessori, Freinet, Gartner etc.	Lugar de enunciación de la innovación	“aplicación de principios como direccionamiento estratégico, competitividad, liderazgo, creación de valor” (lenguaje managemet)
Didáctica, métodos de enseñanza, centralidad de la práctica, énfasis en los medios	Caja de herramientas	Check list, mediciones, accountability, reingeniería administrativa, estandarización, competencias
Mejores seres humanos	Producto esperado	Mano de obra en función del mercado
Cogestión participativa	Liderazgo y autoridad	Gestión centralizada

Un buen ejemplo del cambio de perspectiva y la subordinación de lo pedagógico a principios provenientes de otros campos lo son los proyectos seleccionados en la última convocatoria del ICFES en 2017.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

1. Complementariedad entre las prácticas de enseñanza docente y las del hogar en el logro educativo en Colombia	4. Universidad Tecnológica de Bolívar
6. ¿Cómo influyen la enseñanza basada en la indagación (EBI) y el clima escolar en el desarrollo de competencias científicas y el pensamiento crítico? Análisis de los resultados PISA 2015	9. Universidad de Antioquia
11. Predicción del desempeño académico usando un enfoque de minería de datos	14. Universidad de los Andes
16. La calidad de la educación en Antioquia y su relación con las características de la gestión de los directivos docentes	19. Universidad de Medellín
21. ¿Afecta la repitencia escolar el desempeño de los estudiantes?	24. Pontificia Universidad Javeriana
26. El Rol de las Escuelas Contratadas en Colombia: ¿Cómo funcionan, en qué contextos, y cuáles son sus efectos en los resultados de aprendizaje?	29. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario
31. Efectos de la Política de Escuelas de Calidad, Equidad y Convivencia - ECEC- en la reducción del Crimen: Un análisis espacio-temporal	34. Universidad Pontificia Bolivariana
36. TIC y rendimiento académico en las pruebas SABER 11. Un enfoque de regresión cuantílica	39. Universidad del Tolima

La Gestión Académica institucional y su incidencia en los resultados de las pruebas saber 11° y en Matemáticas y Lenguaje en Colegios de la Región Caribe

Universidad del Norte

Condiciones de trabajo y salud mental de los docentes oficiales como factores asociados al desempeño en pruebas SABER 11, Medellín 2015-2018.

Universidad de Antioquia

Capacidad del Estado y Educación

Universidad EAFIT

Fuente: <http://www.icfes.gov.co/investigadores-y-estudiantes-posgrado/convocatorias-icfes-de-investigacion>

IMPACTO Y FRICCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVISTA EN LA ESENCIA DE LA ACCIÓN PEDAGÓGICA

Sin negar la necesidad de establecer formas de racionalización que permitan resolver las exigencias de adaptabilidad (que enseñar y cómo hacerlo en cada realidad espacio-temporal) y consolidación de formas de universalizar las condiciones de acceso al conocimiento universal (fines) y eficiencia (costos) de mejores avances en la materia, sin duda un balance de la subordinación del campo intelectual y de gestión educativa a los enfoques y metodologías originados y no siempre



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

acertadamente adaptados a la enseñanza deja importantes lecciones, que es necesario identificar y resolver.

Desde la perspectiva del aprendizaje, se tiende a comprobar que los niveles de desempeño para los estudiantes que siguen procesos formativos hacia la profesionalización, por lo general persisten independiente del tipo de arreglo institucional en el cual se hallen. Un estudio de Carla Ramírez así lo indica luego de comparar muestras de la cohorte escolarizada que presentó las pruebas de estado Saber 11 en 2006 y Saber Pro en 2009 hallando que: *más allá de las características académicas de la educación secundaria, estudiantes con buen desempeño académico durante el bachillerato, probablemente, seguirán teniendo un buen desempeño durante sus estudios superiores.* (Ramírez C. 2014)

Pero por otra parte queda evidente que la implementación descontextualizada de los modelos referenciales de la “educación de clase mundial” y de las estrategias propias del campo de los negocios con su particular substitución de los principios pedagógicos por principios exógenos a la práctica de los enseñantes, contiene defectos de diseño y riesgos de fracaso que comenzaron a ser advertidos en los círculos de dirección del sistema educativo. No siendo una detección tardía la que llevó a decir que Colombia ha vivido en los últimos años un deterioro de sus procesos de evaluación, negándose la posibilidad de adaptar una pertinente a la realidad colombiana, diferente por lo tanto a las pruebas estandarizadas (PISA, ECAES, PEGI) inaplicables por causa del inconveniente demostrado de la desigualdad del acceso a ofertas educativas de calidad

Al momento de institucionalizar la estrategia administrativa de incentivos para la calidad de la educación se estableció que este proceso multidimensional abarca un conjunto de “*recursos destinados a los siguientes conceptos de gasto: Dotación pedagógica de los establecimientos educativos: mobiliario, textos, bibliotecas, materiales didácticos y audiovisuales. Acciones de mejoramiento de la gestión académica enmarcadas en los planes de mejoramiento institucional. Construcción, mantenimiento y adecuación de establecimientos educativos. Servicios públicos y funcionamiento de los establecimientos educativos oficiales.* (Ley 715 de 2001, Capítulo III y IV).”



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

LINEA RAD. 01 8000 1

ENTE
Ministerio de Educación
MIN DE EDUCACIÓN

BOGOTÁ, 4 de Mayo de 2016

BOGOTÁ D.C.
Tel: 11 3212
63872300

RECTORA
ANETT RODRIGUEZ VILLAMIL
GENERAL GUSTAVO ROJAS PINILLA (IED)
R 84 B 16 65
Bogotá, D.C., Bogotá, D.C.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
5/17/2016 12:47:29 PM
RADICADO: 2016-EE-061683 FOL 1 ANEX 0
Destino: GENERAL GUSTAVO ROJAS PINILLA (IED)
Asunto: MMA PROGRAMA DE INCENTIVOS

Estimada Rectora,

Nos hemos propuesto la meta de convertir a Colombia en el país mejor educado de América Latina para el año 2025, por tal motivo el gobierno nacional ha venido trabajando en estrategias que aseguren una educación de calidad para nuestros estudiantes. Desde el Ministerio de Educación Nacional MEN y el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) trabajamos conjuntamente por desarrollar herramientas de evaluación que nos permitan hacer esta meta clara, medible y alcanzable. Este es el caso del Índice Sintético de Calidad Educativa -ISCE- medida que nos permite establecer acuerdos por la excelencia materializados en acciones y estrategias específicas para alcanzar dicha meta, así como enmarcar los debates respecto a los citados acuerdos en un lenguaje común.

Tener la segunda medida del ISCE nos permite identificar que el colegio **GENERAL GUSTAVO ROJAS PINILLA (IED)**, institución educativa que Usted dirige, va caminando con paso firme sobre la ruta de la excelencia, pues superó el denominado Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) en los tres niveles: Primaria, Secundaria y Media. Experiencias como la de su Colegio nos han llevado a replantear los parámetros que se establecieron para acceder al Programa de Incentivos a la Calidad Educativa para el 2016, extendiendo su alcance a todos los colegios del país que como el suyo demuestren haber superado su MMA para todos los niveles en 2017.

Quiero felicitarla a usted y a su equipo docente por sus valiosos esfuerzos y la invito muy especialmente a continuar con su excelente trabajo, de forma que le sigamos demostrando al país que es posible convertirnos en la nación mejor educada de América Latina, alcanzando y superando las metas planteadas.

Cordialmente,

GINA PARODY
GINA PARODY D'ECHEONA
Ministra de Educación Nacional

Aprobó: Victor Saavedra Mercado, Viceministro Educación Preescolar, Básica y Media
Revisó: Ana Bolena Escobar, Directora de Calidad Educativa, Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media
Elaboró: Jairo Leonardo Briceño Barrero, Profesional Especializado, Subdirección de Referentes

COLEGIO GENERAL GUSTAVO ROJA
No. Rad: 505
Fecha Rad: 25-05-16
Hora: 3:00 PM
No. Folio: 1
Anexos: 1
Area Gestión: Res.
RESPONSABLE CORRESPON

Memorando que refleja la comunicación monológica entre MEN y los colegios oficiales

Dando así origen al ISCE (Índice Sintético de Calidad educativo) implementado desde 2015 en el cual se define una relación de causalidad o asociación entre las motivaciones de los directivos y sus equipos de docentes y los resultados en materia de desempeño escolar:

“Toranzos (1996), señala que la calidad es entendida como «eficacia»: es decir que una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender –aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto de calidad, se refiere a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona -intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares. Una tercera dimensión se refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños, niñas, adolescentes y jóvenes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales educativos y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. Por ello, se puede hablar de una tipología de los incentivos que buscan tener docentes calificados y eficaces; dicha tipología comprende: idealismo, reconocimiento y prestigio, diferenciaciones salariales, estabilidad laboral, beneficios económicos, desarrollo profesional, infraestructura y materiales educativos adecuados, autonomía y reconocimiento, y mayores grados de responsabilidad” (MEN, 2013)

En los dos años de su aplicación la evaluación fue presentada en mayo de 2017 como exitosa y sobrepasando la meta esperada.

Nivel	ISCE 2015	ISCE 2016	ISCE 2017	MMA 2017
Primaria	5,07	5,42	5,65	5,40
Secundaria	4,93	5,27	5,61	5,32
Media	5,57	5,89	6,01	5,97

Fte: <http://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/360586:Colombia-volvio-a-superar-las-metas-en-calidad-educativa->

¿A qué se refiere el MEN cuando encuadra a las direcciones de los establecimientos en un “lenguaje común”? La Asociación Distrital de Educadores⁷ reacción con “indignación” e invitó a los estamentos de la comunidad distrital a “... NO hacerle el juego a la aplicación del Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) en nuestro colegios para ganarnos una simple bonificación que nos lleva a un individualismo extremo y una mal sana competencia entre colegas y entre colegios; índice que contiene cuatro componentes que giran en torno a las Pruebas Saber conduciendo a los planteles a que se piensen la educación en la lógica de los resultados en esas pruebas fortaleciendo el modelo por competencias, el currículo único y los derechos básicos de aprendizaje, es decir, a implementar una educación para el control, el individualismo y al servicio del modelo de desigualdad y exclusión que le favorece a la clase dominante y que de contera les permita justificar la privatización, porque hay que sancionar y condicionar el giro de los recursos financieros a las instituciones que no agachen la cabeza y apliquen de manera juiciosa las políticas que a la larga las van a destruir” (ADE, 2017)

⁷ ADE. El principal sindicato de maestros ocupados en la fuerza laboral de la educación oficial en Bogotá



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ESTANDARIZAR COMO SINONIMO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

La pedagogía de la mano con los aportes que las ciencias del comportamiento humano y la cognición (psicología, sociología, antropología) y con el conocimiento acumulado de quienes dedicaron sus vidas al magisterio en todos los niveles, admitió y nunca presionó unificar la diversidad y variabilidad de los enfoques de enseñanza, sus metodologías, estrategias y técnicas, a pesar de las limitaciones de carácter epistemológico que conlleva. Uno de los riesgos que plantea la imposición de principios de estandarización, muy afines a la ideologización de la “clase mundial”⁸ es el que llevó a los expertos internacionales –regularmente no son consistentemente pólice makers desde la pedagogía así se hayan formado en ella- a promover la “necesidad de estandarizar y homogenizar” los enfoques de enseñanza, bajo el supuesto que se reduce la capacidad de una economía nacional de satisfacer la demanda de mano de obra calificada (Unimedios, 2011)

Miremos algunos ejemplos⁹ de cómo opera en la práctica la exigencia de estandarización, que la presión competitiva y de logro en medición de calidad impone sobre los directivos de los colegios:

“Consideramos necesaria, una evaluación profunda que nos indique claramente cómo medir, controlar y mejorar cada elemento que compone o afecta la GESTION de los procesos Académicos, Convivenciales, Administrativos y con la Comunidad, de tal manera que nos permita el mejoramiento continuo hacia el logro de objetivos, en las áreas mencionadas. Cada una de las personas que conformamos el equipo inscrito por nuestro Colegio, ha liderado desde su rol, procesos al interior del aula de clases, del currículo, plan de estudios y evaluación, de la normas convivenciales, de la orientación y atención a estudiantes hasta lo financiero, administrativo y manejo del personal, entre otros, lo que garantiza nuestro compromiso y dedicación y la apuesta por permitir una mirada externa y objetiva de reconocimiento tanto de lo realizado como de lo que nos falta por hacer; en el entendido de que, el mejoramiento debe ser permanente. Se puede identificar, que la tendencia de la gestión es por procesos por ser una herramienta efectiva con la que cuenta el colegio para organizarse. Todas las actividades en las diferentes áreas de gestión se planifican, para operar de manera eficaz, los procesos que se realizan se realizan de manera interrelacionada, desde la identificación hasta la gestión a través de procesos sistemáticos. COLEGIO CBA IED Las decisiones que se toman se ajustan al Sistema de Gestión de la Calidad desarrollando las siguientes actividades. a) Comunicar a los funcionarios del colegio la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa como los legales y reglamentarios, a través de circulares, oficios, memorandos, reuniones de trabajo, boletines, el portal de la SED, correo electrónico, entre otros. b) Establecer la política y los objetivos de la calidad, a través de reuniones de trabajo en donde se analizan los

⁸ En la “vulgata planetaria” de la globalización, la idea de dirigir todos los esfuerzos de las organizaciones y las industrias a convertirse y alcanzar ese mayor grado de excelencia –inalcanzable en términos absolutos- generó la derivación del enfoque de concurrencia en mercados de bienes y servicios a comparaciones relacionadas con el “éxito” y los “secretos” que hacen que instituciones, y/o modelos nacionales de educación se conviertan en paradigmas (Finlandia, Singapur, MIT, Harvard etc.)

⁹ En razón al compromiso de confidencialidad suscrito para el proceso de evaluación se omiten los nombres de personas y colegios.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

elementos estratégicos que el colegio determina como es que se cumplirán. c) Llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad, a intervalos para tomar medidas de transformación. d) Asegurar la disponibilidad de los recursos con base en las necesidades de cada proceso y los presupuestos autorizados.” (CBAIED, 2014)

Más adelante se describe como ocurrió el proceso de adopción del enfoque de planeación estratégica:

La construcción de “Una escuela para la diversidad” surgió como respuesta a las dificultades que encontré a mi llegada a la institución como directora en el año 1997. Entre las necesidades observaba: la desertión y el bajo rendimiento académico de los estudiantes, sobre todo en las áreas de Español y Matemáticas; pero lo que más me inquietó fue el clima institucional. Pensé entonces, la “escuelita necesitaba un norte que guiara en las respuestas a estas necesidades de la comunidad. Además, llevo en mis venas la expectativa de atender las situaciones de quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad porque una experiencia cercana, me dejó aprendizajes para hacer realidad el derecho que tenemos todos y todas de una educación de calidad. Fue así, que con la participación de 15 docentes y la orientadora se emprende el camino en busca de una estrategia organizativa y una metodología de gestión que permitiera vincular a todos los miembros de la Comunidad Educativa. Mediante el acompañamiento de la empresa privada Meals de Colombia, con el proyecto “Líderes del Siglo XXI”, se inicia un proceso de capacitación que se realizaba cada tercer viernes de mes a la cual asistía la Orientadora y en algunas oportunidades yo, teníamos el compromiso de dar a conocer a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa lo que desde allí se construía y se definía, de tal manera que al implementarse en la Institución se lograra una nueva organización. Para formular el direccionamiento estratégico del Colegio, fueron necesarias varias sesiones, entre una y otra, con las dificultades del momento que ¡poco han cambiado a la fecha!, por la oposición de algunos docentes que denunciaban que, esta organización de la Institución obedecía a la “privatización de la educación 1 “Escuelita” como era conocida en la época este Colegio, albergaba a 500 niños y niñas de solo educación primaria, jornadas mañana y tarde. COLEGIO CBAIED pública”. Era entonces, la posibilidad de demostrarnos que la estrategia de Planeación Estratégica como herramienta administrativa ayudaría a incrementar las posibilidades de mejora cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto porque se basa en la administración por objetivos y responde a la pregunta ¿Qué hacer? (CBAIED, 2014)

Otro establecimiento describe de la siguiente forma la gestión administrativa que aplica:

“Los procesos administrativos en la Institución tienen en cuenta: la planeación, la organización, dirección y control; se dan bajo la luz de la legislación vigente y privilegiando lo humano; contamos con un equipo directivo capaz de liderar la ejecución del PEI; con una orientación estratégica participativa y democrática de tal manera que se genere el mayor beneficio a la comunidad, teniendo en cuenta los indicadores de eficiencia, de eficacia, de impacto, y de innovación. En general se identifican los procesos claves de cada una de las áreas de gestión, se documentan, se sistematizan y se esquematizan, buscando establecer los protocolos de cada una de ellas”

(IED SJN, 2015)



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Para luego en un balance poner de relieve la forma de consecución de resultados:

“La institución educativa SJNIED, acorde con las expectativas misionales y visionales, que se han contemplado en el Proyecto Educativo Institucional y, en relación con el perfil transformador que caracteriza el liderazgo que se implementa, ha logrado mantener un nivel satisfactorio en indicadores como son: matrícula final a partir del año 2010, eficiencia interna referida a: disminución de los índices de repitencia, deserción y reprobación y mejoramiento del porcentaje de aprobación; son aspectos que dan cuenta de los procesos de calidad que procura la Institución y que forman parte de la cultura Institucional. Los anteriores son aspectos que revelan la coherencia en el desarrollo de acciones conducentes al logro de los objetivos Institucionales” (IED SJN, 2015)

V. Conclusiones

CUANDO LOS DIRECTIVOS ESCOLARES DEJAN DE SER PEDAGOGOS Y TIENEN QUE SER GERENTES

La transformación operada en el paradigma bajo el cual se impone un cambio en la forma como se orienta la acción pedagógica también se puede observar en las responsabilidades y compromisos que adquieren los directivos y por extensión sus colaboradores inmediatos al interior de los centros educativos.

Se podría mencionar en la conclusión qué sentido tiene este proceso de sometimiento de la pedagogía por el gerencialismo, o en últimas para que es funcional, aparte de reforzar el aprovechamiento conforme las leyes del mercado del significativo margen de utilidad que provee la oferta de bienes y servicios educativos. En 1979 Ivon Lebot establecía una línea de discusión acerca de la relación entre la distribución del ingreso y la distribución del capital escolar (capital cultural institucionalizado), revelando como estadísticamente la concentración del acervo total de educación de la fuerza de trabajo en ese momento era mayor que la concentración del ingreso (Lebot, 1979). Con el plan decenal de 2006 2016 como eje del modelo implantado en nuestro país la cobertura se llevó a niveles aceptables, si se toma en cuenta la región, pero que se hicieron muy desnivelados al momento en que se cambió el horizonte y el resultado de la comparación internacional (sobre todo en las Pruebas Pisa) sirvió como acicate para fijar metas de ingreso a la OCDE en la próxima década dentro del utópico argumento de hacer de Colombia en 2030 la “más educada”.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Medio siglo habrá transcurrido hasta ese momento, donde posiblemente la conexión de sentido del valor social de la educación haya agotado toda capacidad de racionalización hacia una liberalización de acceso “democratizado” a los cada vez más escalados niveles de la pirámide de escolaridad, la cual.

constituirá una reiterada expresión de ilusión sobre la movilidad, al mismo tiempo que ocurre la devaluación de los títulos de nobleza cultural.

Pero en lugar de favorecer una derivación de la gestión educativa hacia horizontes de desarrollo humano y potenciación del intelecto, estas transformaciones estarían evidenciando algunos de los temores que análisis “apocalípticos” de la escuela en la era del capitalismo global señalarían:

1. Introducción en la gestión de los centros educativos de criterios de empresa privada junto a un déficit democrático alarmante,
2. Triunfo en la escuela de ideologías de éxito, competitividad, individualismo posesivo y consumidor, infantilización



3. Control mediante los informes de evaluación externa: PISA, SABER, evaluaciones al final de etapas educativas, evaluaciones diagnósticas.... Con la principal finalidad de ofrecer los resultados a la opinión pública.
4. Control y mercantilización de la innovación educativa y de la renovación pedagógica (la “renovación” se impone mediante proyectos institucionales o privados financiados por las propias instituciones. Y



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

5. Reforzamiento de las funciones técnico burocráticas de control de las autoridades académicas y de los cuerpos intermedios de control (inspección, asesores, observadores etc.) (Gurpegui, 2000)

Finalmente el que los directivos escolares pasen a entenderse como “gerentes” y administradores de procesos estandarizados, imbuidos en metodologías de indicadores, mediciones y evaluación de resultados cuantificables, implica toda una ruptura en las culturas laborales del magisterio. Se tendía a creer que “cuando los profesores observan cambios en el status de sus colegas, derivados de un proceso de evaluación adquieren una mayor comprensión de su identidad”. Pero de qué tipo de identidad es a la que alude esta concepción. La identidad política de los casi 400 mil docentes de Colombia, reconocible periódicamente en la movilización “estomacal” por reivindicaciones salariales y prestacionales. La identidad “neoliberal” caracterizada por el individualismo metodológico y la obsesión por niveles de escolaridad que les haga más competitivos en los escalafones docentes.

A manera de conclusión podría afirmarse que centros educativos que resultan reconocidos en los procesos de evaluación de avances en el logro de la calidad, no siempre lo obtienen a partir de aplicar preferentemente estrategias administrativas. Un ejemplo de ello es el Instituto Merani, que logró liderar los resultados de las pruebas de Estado durante varios años,

Desarrollo de competencias de **liderazgo** de cara al mejoramiento de **prácticas pedagógicas**, el aprendizaje colaborativo y la convivencia escolar, con resultados visibles en las instituciones educativas.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio



Fuente: Fundación empresarios por la educación: <http://fundacionexe.org.co/hacer>



- ✓ Definir políticas educativas
- ✓ Articular a los actores
- ✓ Implementar las leyes educativas

- ✓ Formar los valores sociales e individuales del niño:
 - Honestidad
 - Cultura de estudio y trabajo
 - Solidaridad
 - Respeto a sus pares, adultos, e instituciones
- ✓ Compromiso en la educación de sus hijos



- ✓ Inicial y Primaria
 - Transmitir y enseñar conceptos y herramientas (aprender a aprender)
- ✓ Secundaria
 - Ampliar la base de conocimientos para nivel superior (terciarios/universitario)
 - Preparar para el 1er trabajo

Fuente: Ministerio de Educación. Buenos Aires



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

VI. Bibliografía

Abad, H. (2009)

Bases conceptuales para evaluar la calidad de la educación. Doc. de trabajo inédito

ACDI/PNUD (2002)

2.3. La educación: un propósito nacional y compromiso de todos. En: Repensar a Colombia: hacia un nuevo contrato social. Pp. 152-171

ADE (2017)

10 de mayo de 2017: Día de la indignación y la nefasta excelencia neoliberal...desobediencia, organización y lucha en: http://adebogota.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6618&catid=42&Itemid=64

ASCOLFA (2010)

Ecaes en administración. Bogotá, 214p. http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/saberpro/LIBRO_ECAES.pdf

Barley, y Kunda, G. (1995)

Plan y dedicación: oleadas de las *ideologías* de control normativo y racional en el discurso administrativo". Innovar, revista de ciencias *administrativas* y sociales. No. 6. julio-diciembre, pp. 80-107

Bernasek, A. (2005)

¿What's the return on education? En. The New York Times, december 11.

Borjas, G. y Acosta, (2000)

Education Reform in Colombia. Bogotá, Fedesarrollo, working paper, 27p.

Brunner, J.J. (2006)

Concepto de calidad en educación. Publicado en www.brunner.cl

CEPECS (1987)

Movimiento pedagógico: otra pedagogía, otra sociedad (Cuadernos de Reflexión Educativa) 23p.

Contraloría General de la Nación (2003)

Efectividad de las políticas públicas de educación: el fracaso escolar. En: Evaluación de la política social, pp. 133-148

De Zubiría S., J. (2008)

El IAM: dos décadas innovando en educación. Bogotá, 8p.

Federación de Centros Docentes CONACED Bogotá (1996)

Primer foro "La Educación privada hacia la excelencia": Conclusiones, 5p.

Gantman, E. (2009)

Reflexiones sobre la evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. En: *Energiea*, 5,1, pp.96-115 http://www.ub.edu.ar/centros_de_estudio/CENFEM/Reflexiones_sobre_la_evolucion_Gantman.pdf

Gurpegui, J. y Mainer, J. (2006)

El sistema educativo ante la coyuntura actual: tendencias, amenazas, resistencias. 16p.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Hernández, A, y Peña, G. (2003)

Una supuesta “revolución curricular” (carta abierta a Francisco Cajiao), en: Notas Obreras,

Hirt, N. (2001)

Los tres ejes de la mercantilización escolar. 22p

IDEP (2017)

Premio a la investigación e innovación educativa 2017, XI versión. En:

<http://www.idep.edu.co/premio/2017/cartilla/index.html>

I.E.D. San José (2015)

Postulación al Premio a la excelente gestión institucional. Bogotá, 40 p

MEN-UNICEF (1993)

Hacia la escuela nueva, Bogotá, 255p.

MEN/ Pan Decenal de Educación (2006)

10 retos de la educación para el decenio.

MEN (2013)

Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia. Bogotá, 89p.

MEN/CVNE (2015)

Con nuevo índice de calidad Colombia le apuesta a la excelencia educativa. Publicado en:

<http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-349894.html>

Pichel, M. (2017)

Por qué Finlandia, el país con la "mejor educación del mundo", está transformando la arquitectura de sus escuelas. En. BBC Mundo. (Consulta del 27.09.2017)

Ramírez, C. (2014)

Factores asociados al desempeño académico según nivel de formación pregrado y género de los estudiantes de educación superior Colombia. En Revista Colombiana de Educación. Bogotá, 66, pp. 201-222

Romero L., F. et. Al. (1994)

Para leer la Ley General de Educación, Bogotá, 133 p.

Suárez R., P. A. (2007)

¿Dónde aparece la lectura del contexto en el informe de las Pruebas Saber? En: ONPE Observatorio Nacional de Políticas en evaluación. Bogotá, abril, 8, pp. 1-9

Unimedios / UN (2011)

Autoevaluación y acreditación, caminos a la calidad. Excelencia académica: el reto de la educación superior competitiva. En. Claves para el debate público, Bogotá, 44, 24p



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Así, en el mes de marzo del año 2015, el Ministerio de Educación colombiano hace público el nuevo sistema de evaluación inspirado en el modelo brasileño del Estado de Minas Gerais (Malaver, 2015). De tal manera, se pretende medir la calidad de la enseñanza nacional mediante un indicador cuantitativo que, para su cálculo, utiliza los resultados obtenidos por el alumnado en las respectivas pruebas externas nacionales. Este es el caso del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), una idea basada en el *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica* (IDEB) de Brasil (ICFES, 2016)