

# ¿Está preparado el colegio para enfrentar el futuro?

Disponible en PDF



## Gonzalo Arboleda Palacio

PH.D. Presidente de la fundación Colombia excelente. Partner EFQM

Máster en Educación en la Universidad Estatal de Missouri, Estados Unidos PH.D en Economía Aplicada a la Educación. Ha sido Gerente General de Editorial Santillana, Presidente de la Cámara Colombiana del Libro, Director de Icetex Antioquia, Subdirector Nacional de Icetex y Secretario General del Ministerio de Educación, entre otros importantes cargos en el Sector Educativo. Se ha dedicado a la teoría y práctica del Management.

### 1. Introducción al estado del arte

La preparación de las nuevas generaciones para enfrentar la vida, históricamente ha estado mediada por la intervención de los mayores en la trasmisión de valores, costumbres, hábitos, experiencias, técnicas, herramientas y procedimientos, así como maneras de enfocar situaciones y problemas.

Primero fue la familia y los sabios de la comunidad los responsables de preparar a los niños y las niñas con los saberes ancestrales y las prácticas milenarias que cohesionaron y dieron vigencia a los grupos y les infundieron

sentido de unidad, pertenencia, pertinencia y trascendencia para su trasegar vital, dejando huellas históricas de sus logros importantes, alcanzados de manera eficaz.

Por muchos siglos en la historia de la humanidad esa relación de padres, hermanos y líderes sociales con los aprendices fue la manera de formar los relevos generacionales y lo hicieron con decisión, esfuerzo, compromiso y ante todo, con amor y respeto por los más “pequeños”.

Con la revolución industrial producto del renacimiento y la modernidad, apareció, la fábrica como empresa de producción de bienes y servicios y a la vez como espacio de reunión y socialización durante los largos turnos de trabajo a que eran sometidos los trabajadores.

La familia fue, entonces, parcialmente suplantada y los sabios de la comunidad ancestral fueron reemplazados por técnicos especialistas en lograr la máxima productividad de los contingentes humanos concentrados en estos lugares de trabajo. Como consecuencia de este fenómeno social se rompe o, por lo menos, se debilitan la vida familiar y la vida laboral hasta el punto de que en muchas ocasiones juegan papeles antagónicos.

Con la estandarización industrial, el sector productivo empezó a demandar una nueva persona con las habilidades, destrezas y competencias requeridas para desempeñar un cargo y con la disposición y el compromiso necesarios para adaptarse a los nuevos entornos laborales. La familia y los sabios de la comunidad ya no podían suplir las demandas empresariales que requerían mucha más mano de obra con la actitud y la aptitud que la fábrica y los entornos industriales precisaban en esos momentos.

Nace así la escuela como institución para la formación, la instrucción y el entrenamiento que ahora exige el nuevo orden a fin de poder producir los bienes y servicios requeridos por millones de usuarios y beneficiarios de la nueva situación generada por la modernidad. La escuela entra a jugar un papel coadyuvante para lograr el éxito económico y social de todos los países. La escuela es, consecuen-

La escuela es, consecuentemente, una respuesta a los resultados del **renacimiento** y la **modernidad** de las sociedades avanzadas y, paulatinamente, se institucionaliza con autonomía en la **sociedad global**.

temente, una respuesta a los resultados del renacimiento y la modernidad de las sociedades avanzadas y, paulatinamente, se institucionaliza con autonomía en la sociedad global.



*La escuela entra a jugar un papel coadyuvante para lograr el éxito económico y social de todos los países.*

En el contexto de las organizaciones de producción y de servicio se crea la necesidad de adecuar todo lo necesario para que esas organizaciones consigan el éxito esperado. Eso no es nada diferente que aplicar el concepto y la práctica de la administración. Esta, según León Blaun Bubis, se define como “El campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas”.

Planear, organizar, dirigir y controlar son las funciones básicas que un administrador debe realizar con miras a ser percibido como un buen profesional de la administración. Con el auge de la industrialización, con la moderni-

*La nueva forma de administrar un colegio se denomina actualmente la gestión de la educación.*



dad y la postmodernidad, toda persona responsable del futuro de una organización, sea esta industrial o educativa, tendrá que adoptar y adaptar sistemas eficaces para asegurar que esa organización es y continuará siendo viable y contribuye de manera especial a satisfacer las necesidades de sus clientes y demás grupos de interés con quienes tiene algún tipo de relación y de compromiso.

## **2. De la administración escolar a la gestión educativa**

Como se mencionó antes, el mundo industrial empezó a pensar cómo una organización de diversa naturaleza y variado tamaño podría ser más eficiente y más productiva, de tal suerte que rindiera los retornos buscados por los inversionistas y otras partes interesadas. Aparecieron, entonces, los ingenieros, los psicólogos, los sociólogos y los administradores de empresas y colmaron los recintos empresariales e iniciaron el trabajo de lograr mejores índices de producción con la utilización

más racional de los recursos, fueran estos de índole financiera, técnica, humana o de coordinación. Eficiencia, eficacia, y economía fueron los tres postulados básicos para lograr los objetivos previamente fijados.

Los administradores no solo requerían tener en cuanto los principios técnicos de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa sino que, ahora era también necesario introducir los principios de la eficacia y eficiencia en forma de valores, técnicas y herramientas para conducir con éxito la empresa hacia su fin supremo.

En muchas empresas privadas y en la mayoría de las públicas se administraba lo que ya estaba presente en la cadena de valor y se hacía un énfasis central en que los procesos se cumplieran tal y como habían sido diseñados. Los colaboradores centraban su atención en asegurar que dichos procesos, nacidos de las funciones que les habían sido asignadas, se cumplieran lo mejor posible pero no veían su relación e interdependencia con todos los demás que componían la organización. Esto llevó a que el colaborador cumpliera su

Si un colegio desea estar listo para el futuro deberá huir de esta concepción y por el contrario deberá hacer todo lo que sea necesario para lograr que la institución pueda **satisfacer y exceder las necesidades y los nuevos requerimientos de todos los grupos con quienes se relaciona.**

función sin asegurar la calidad y la cantidad de su entregable para dinamizar la cadena de producción. Esto dio como resultado un nuevo tipo de colaborador que bien pudiera llamarse el “funcionario” pues su foco era cumplir “mis funciones” sin mirar su efecto sobre el conjunto de toda la organización. La mayor parte de lo que el funcionario hace puede estar bien pero en el conjunto no se logra impacto alguno. Como en el título del capítulo sexto del clásico de la literatura juvenil “Momo” que dice: “la cuenta está equivocada pero cuadra”. Sí, todo parece estar bien en el puesto de trabajo pero la empresa como un todo no se está beneficiando del esfuerzo colectivo de toda su fuerza laboral.

El nuevo foco de atención se ha movido del cumplimiento de la función y de la adopción del procedimiento a la búsqueda de los resultados de la empresa, diseñados y socializados con antelación. Esta nueva manera de administrar se denomina el Management o sea la gestión, la dirección, el liderazgo cuyo énfasis está no solo, en lo que ya se dio, en lo que se requería en el futuro para que la empresa pueda consolidarse y pueda tener un futuro sostenible.

La escuela en general, ha sido administrada con la mira puesta en el primer enfoque descrito, los administradores escolares hacen sus esfuerzos para estar seguros de que la cuenta que está equivocada cuadre para así poder rendir el informe final requerido, al cual no se le da ninguna importancia ni retroalimentación.

Si un colegio desea estar listo para el futuro deberá huir de esta concepción y por el contrario deberá hacer todo lo que sea necesario para lograr que la institución pueda satisfacer y exceder las necesidades y los nuevos requerimientos de todos los grupos con quienes se relaciona. Esto solo será posible si el rector y el equipo directivo en conjunto con el cuerpo de maestros y administradores son capaces de lograr resultados satisfactorios y los mantiene a lo largo de los años.

Esta nueva forma de administrar un colegio se denomina actualmente la gestión de la educación. Pasado, presente y futuro son las tres visiones temporales en donde el gestor educativo deberá poner todo su interés para ser exitoso como administrador de una organización que se encamina hacia la excelencia y que está comprometida con brindar una educación integral, pertinente y funcional para formar seres felices que sean capaces de vivir y trascender en un mundo complejo y global.



Como ilustración, la gráfica siguiente muestra algunas características distintivas de los administradores escolares y gestores educativos.

Administrador Escolar	Gestor Educativo
Pensamiento simple	Pensamiento complejo
Enfoque burocrático	Enfoque estratégico
Centrado en el pasado	Centrado en el futuro
Centrado en funciones y procedimientos	Centrado en resultados
Control y supervisión estrecha	Empoderamiento y delegación
Jefes autocráticos, cerrados y basados en autoridad formal	Líderes democráticos abiertos al cambio y al futuro
Comunicación vertical	Comunicación integral
Se ordena, se obedece	Se analiza y se involucra
Jefe dice lo que hay que hacer	EL Líder analiza con el equipo y decide
Sistema cerrado	Sistema abierto
La escuela es el centro	El mundo es el centro
Educa para la competencia	Educa para la colaboración
Organización como un saco de anzuelos:	
Desalienación de acciones y tareas	Organización alineada y focalizada en los objetivos estratégicos
Enfoque personalista / Individualista	Enfoque de equipo
Centralización como postura mental	Centralización-descentralización según necesidad
Búsqueda de la conformidad	Búsqueda de la Excelencia
Volcado sobre el interior de la escuela	Volcado sobre el mercado mundial
Rutina, repetición, memoria	Innovación permanente
Estático	Dinámico
Centrado en la enseñanza	Centrado en la enseñanza-aprendizaje
Centrado en lo administrativo	Visión global de la escuela

### 3. El rector líder de la transformación

Si de veras adoptamos el enfoque de que la escuela debe gestionarse de tal manera que se logren los resultados esperados, el rector y su equipo directivo tienen que jugar un papel especial de liderazgo para la transformación del colegio.

Transformar implica la acción de dar nueva forma a la manera de administrar el colegio: pasar de la reacción a la proacción; de la función y el procedimiento al logro de los resultados importantes que aseguran la sostenibilidad y la permanencia de la organización

educativa. Rector y equipo directivo deberán ser y actuar como líderes inspiradores que fijen la meta, muestren la ruta para lograrla y empiecen ellos primero a recorrerla de tal suerte que todo el personal los siga, los apoye y juntos descubran los vericuetos del camino, los analicen, los entiendan y los superen hasta llegar con alegría al sitio señalado y en llegando, entre todos, fijen otra meta, otro camino y se disponga todo el personal a acometer otra fase de transformación y de mejora continua. Y así, hasta siempre para estar listos y dispuestos para triunfar y para lograr más altos niveles de calidad y excelencia.

Lo anteriormente descrito no se logra por casualidad, por el contrario, todo logro es el resultado de la combinación de diferentes enfoques o maneras de acometer metas y objetivos; es el resultado de la causalidad, y aquí, el papel del líder y sus colaboradores es vital. Para que el rector y su equipo puedan cumplir su rol de transformadores de la institución y de diseñadores y gestores del cambio, todos ellos, rector y equipo directivo, deben poseer las competencias técnicas, humanas y conceptuales para poder acometer semejante tarea. Ese conjunto de competencias deben conseguirse de manera profesional, por formación y experiencia acumulada en la gestión educativa. No es dado improvisar o ensayar. Este comportamiento es ilógico, muy costoso y peligroso para la existencia misma del colegio. No se explica cómo se le entrega un colegio a una persona que no tiene las actitudes, el liderazgo inspirador y las competencias de gerencia necesarias para enrutar con éxito el futuro; que no dispone de las habilidades de liderazgo para poner a soñar y a realizar dicho sueño a toda la organización.

Para que el rector y su equipo puedan cumplir su rol de transformadores de la institución y de **diseñadores y gestores del cambio**, todos ellos, rector y equipo directivo, deben **poseer las competencias técnicas, humanas y conceptuales para poder acometer semejante tarea.**

El rector tiene que ser un líder y gestor efectivo y para ello debe formarse en los principales modelos y herramientas de alta gerencia que garantizan el éxito institucional. Ayer primaba la improvisación y hasta la adivinación para administrar una organización educativa. Afortunadamente esta práctica ha venido cambiando y hoy un rector tiene que estar equipado con un perfil espiritual, humano, técnico y tecnológico que lo ayude a lograr el éxito y a expandirlo en todas las áreas de gestión de la organización.

El rector y su equipo directivo deben seleccionar y adoptar modelos o enfoques de gestión probados y reconocidos en el mundo. Modelos que estén en permanente evolución y en permanente disposición para la mejora continua.



## 4. El Modelo Europeo de Excelencia-EFQM

Entre los modelos más reconocidos a nivel mundial se cuenta el Modelo Europeo de Excelencia coloquialmente llamado Modelo EFQM de Excelencia. Este es un instrumento práctico y no prescriptivo que se ha convertido en un poderoso instrumento de cambio planeado para el desarrollo institucional que guía a la institución educativa por el camino de la calidad hasta llegar a la excelencia institucional. El Modelo EFQM de Excelencia permite que los colegios puedan:

- ▶ Realizar en forma ordenada y sistemática la autoevaluación de todos sus sistemas y subsistemas bajo un enfoque holístico e integral.
- ▶ Identificar las áreas fuertes en que se destaca la institución educativa a fin de monitorearlas permanentemente y asegurarse de que continúan mejorando.
- ▶ Identificar las áreas de mejora a fin de analizarlas e iniciar su transformación.
- ▶ Priorizar las áreas de mejora de manera racional para determinar las más prioritarias e impactantes para el mejoramiento continuo de la institución educativa.
- ▶ Diseñar planes concretos y viables de mejora continua.
- ▶ Crear y empoderar equipos humanos capaces de llevar a cabo el mejoramiento institucional.
- ▶ Concretar y realizar planes operativos de acción que se ejecuten en unidades de tiempo predeterminadas.

Para materializar la consecución del éxito, en la estructura del modelo EFQM de Excelencia se integran tres componentes que dan lugar al Sistema de Gestión de la Excelencia de la EFQM: **1. Los conceptos fundamentales de la excelencia, 2. El modelo EFQM de excelencia, que ayuda a hacer realidad los conceptos fundamentales, 3. La matriz REDER.**

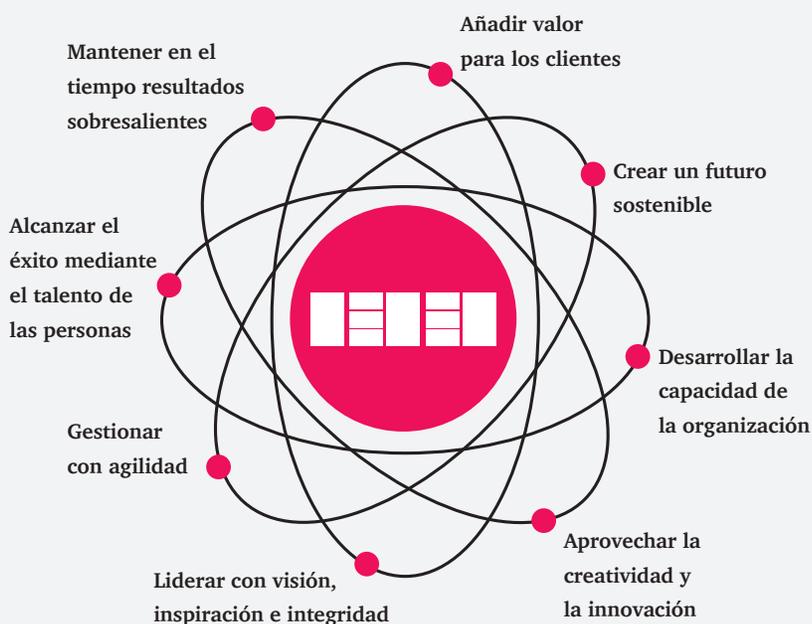
Estos tres elementos integrados hacen que las organizaciones puedan compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles y pueden utilizarlos para desarrollar Una cultura de Excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación, mejorar sus resultados.

Utilizar adecuadamente los conceptos fundamentales, El Modelo y la REDER garantizan que las prácticas de gestión utilizadas formen un sistema coherente que se mejora de manera continua y que hace realidad la estrategia de la organización.

Así, el Sistema de Gestión para la Excelencia se compone de los tres elementos estructurales básicos, **(Conceptos Fundamentales, Modelo y Reder)** y la práctica de la Autoevaluación para determinar en qué punto del camino hacia la excelencia se encuentra la organización en un momento dado **(Reconocimiento)**.

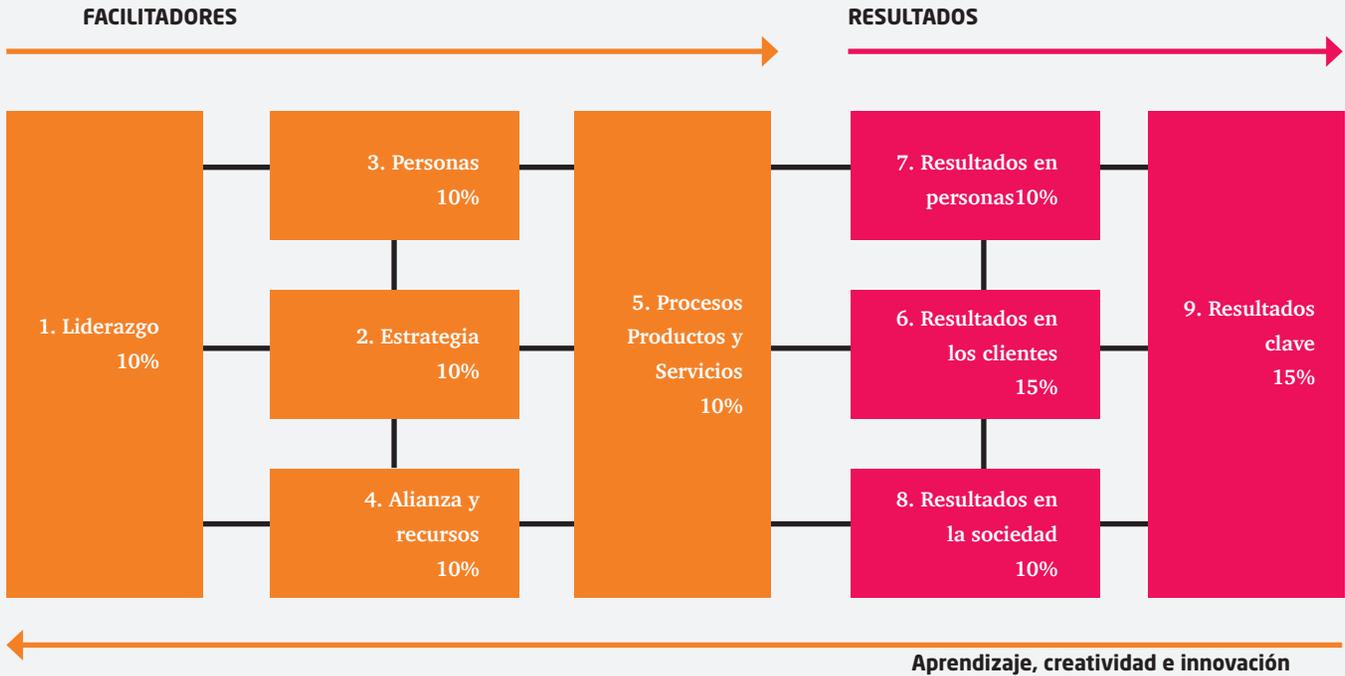
A continuación, se presentan los tres elementos estructurales del Modelo Europeo de Excelencia.

### 1. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.



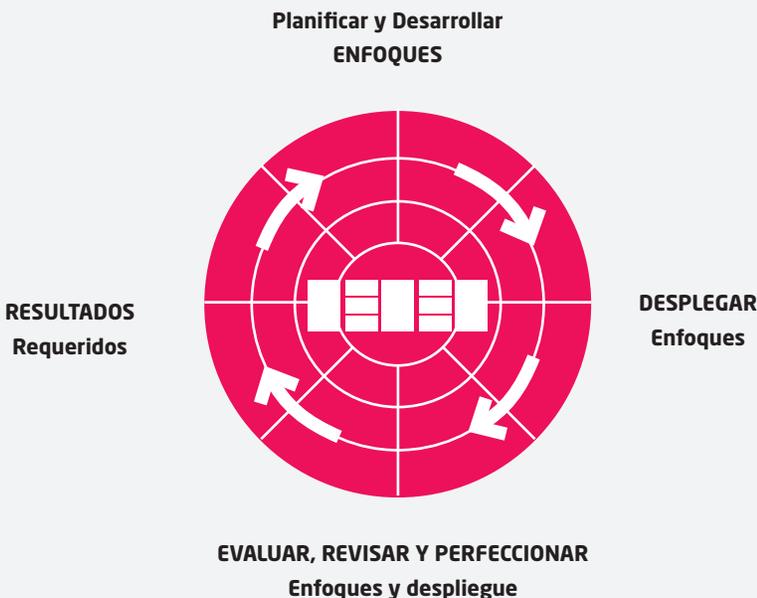
## 2. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Permite a los directivos y líderes comprender las relaciones causa-e-fecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza.



## 3. El Esquema Lógico REDER.

Proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación de la organización y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora.



- EFQM, Publicaciones. *Evaluar la Excelencia. Guía Práctica para el Desarrollo, Ejecución y Revisión de una Estrategia de Evaluación con Éxito.* EFQM, Bruselas, 2010.
- EFQM, Publicaciones. *Modelo EFQM de Excelencia.* EFQM, Bruselas, 2010.
- Ministerio de Administraciones Públicas-INAP. *Evaluación y Calidad en las Instituciones Públicas.* Madrid, 2000.
- Membrano Martínez, Joaquín. *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia.* 2da. edición. Díaz de Santos de Madrid.
- Arboleda, Palacio, Gonzalo. *Cómo lograr Organizaciones Excelentes en un mundo globalizado.* Conferencia. Bogotá, 2010.
- Bubis, Leon Blank. *La administración de las organizaciones. Un enfoque estratégico.*
- Edición Universidad del Valle. *Facultad de Administración, 1990.* RM