

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

De la Transición del Sistema Educativo y su Vinculación con el Sector

Productivo... Factores Clave para la Escuela Presente-Futura

Mesa Temática: Educación y Transformación Social

Modalidad: Temática

Autor: Sergio Arturo Jaime Mendoza

Correo Electrónico: sajaimemovil@gmail.com

Institución de Afiliación: DICIS (División de Ingenierías Campus Irapuato –
Salamanca) Universidad de Guanajuato.

Km. 3.5 Carr. Salamanca – Valle de Santiago,

Comunidad Palo Blanco C.P. 36885

Tel. +52 464 6479940

Salamanca, Gto. México

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

De la Transición del Sistema Educativo y su Vinculación con el Sector Productivo... Factores Clave para la Escuela Presente-Futura

"Si queremos mejorar la calidad de las cosas que hacen los hombres, debemos mejorar la calidad de los hombres que hacen las cosas" (Anónimo)

Resumen

Últimamente se ha hablado mucho sobre el tema de la educación y la calidad del sistema educativo en nuestro País. Cabría preguntarse, sobre todo después de los informes recientes de las autoridades involucradas, que tanto y cómo estamos formando profesionistas; y es que en verdad sigue habiendo una brecha entre lo que el sector educativo produce y lo que el sector productivo requiere, más por calidad que en cantidad. Nadie puede dudar que el mundo actual exige cada vez mejores capacidades para movernos más rápido y ser más eficientes que otros que compiten por el mismo espacio, que estamos viviendo una etapa de transición desde una economía basada en las materias primas hacia otra basada predominantemente en el conocimiento y su explotación, que las organizaciones han cambiado sus patrones de éxito en el trabajo en la última década debido a la globalización y los mercados más competitivos. En el ambiente de negocios global la nueva regla es: formar competidores capaces, en especial con estándares elevados y un poderoso deseo de triunfar. Aquí es donde cobra relevancia la labor educativa, pues si la calidad de la educación es baja, el valor de mercado de los graduados y sus habilidades también lo será. En este ambiente económico competitivo y de cambios rápidos, la educación universitaria formal es muy importante, pero termina por ser insuficiente.

Palabras clave: Calidad, educación, liderazgo, gestión.

1. La Educación Superior y su Vinculación al Sector Productivo

Mientras escribo estas líneas escucho un aviso de mi bandeja de entrada, recibo un correo de la Coordinación de División de Ciencias e Ingeniería. Me alegro un poco al ver el motivo del mismo, pero me desilusiono más al ver su contenido. Es una convocatoria para participar en la Semana de la Creatividad e Ideas para el Desarrollo, donde se nos pide integrar grupos de alumnos y presentar propuestas que serán analizadas por un comité del sector empresarial de la región... pero la convocatoria vence mañana a medio día...

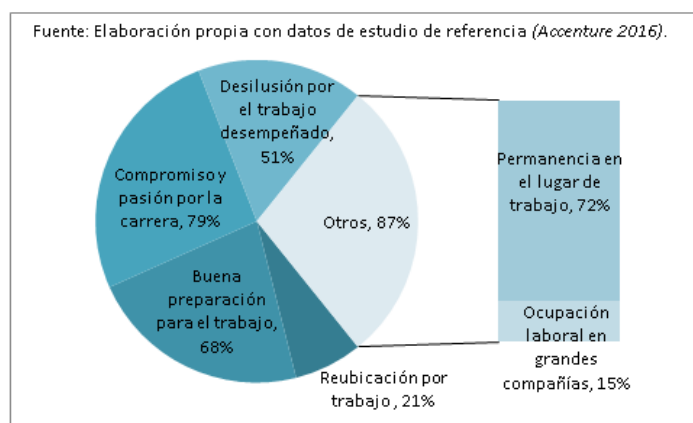
¿Qué es lo que pasa cuando sucede que nuestros jóvenes encuentran dificultades para integrarse a la fuerza productiva? ¿Qué es lo que sucede cuando nuestras entidades productivas no logran integrar al personal que requieren? La educación, vista como un paso previo a la ocupación laboral de quienes acuden a las aulas, debe hoy más que nunca estar vinculada necesariamente con el entorno. No basta tan solo con integrar un esquema de formación basado en competencias, sobre todo cuando estas supuestas competencias están alejadas de la realidad, o si solo se desarrollan en un entorno aislado del “aprendizaje vivencial”; se requiere integrar algo más, podría ser quizá necesario que pensemos en involucrar aspectos de lo que algunos estudiosos denominan “aprendizaje profundo”.

Un famoso estudio realizado por la Universidad de Oxford y publicado en el 2013 calculaba que el 47 por ciento de los empleos están en peligro de ser automatizados. Este año el Foro Económico Mundial pronostica que 5 millones de

puestos de trabajo podrían desaparecer en los próximos cuatro años. Estos cambios generan un gran desafío para el sector educativo, en particular para los profesores, toda vez que la escuela debe preparar a los jóvenes para la vida en el mundo real. Sin embargo, muchos estudiantes se preocupan tan sólo por pasar los exámenes pero no tienen idea de cómo pueden aplicar lo que están aprendiendo en el aula, cabe entonces cuestionarnos... ¿Estamos realmente enseñando a nuestros estudiantes?

Países del primer mundo nos aventajan grandemente en este escenario de la vinculación escuela-empresa, pues desde hace años sus sistemas productivos se comportan como una extensión del sistema educativo en ambos sentidos. Así las empresas invierten en el sistema y forman parte de él, y a su vez las escuelas se “interesan” en el sector productivo para extender su alcance y hacer de la empresa su campo de aplicación, en algo que se llama “aula extendida”. Alemania con su formación dual por ejemplo, o Corea con su BK21, nos han mostrado un camino que para ellos ha funcionado, y sus resultados son evidentes. Aunque en nuestro país ya se han iniciado algunos trabajos en este sentido, nos falta trabajar con mayor acierto para comenzar a tener buenos frutos. Y es que en este asunto, como sucede en muchas otras iniciativas, trabajamos aislados y orientados por métodos de prueba y error, o nos apegamos simplemente a cumplir requerimientos y reportar números, como si la educación fuera un producto comercial que se mide en peso o volumen. Ciertamente es que “la educación encierra un tesoro” como lo dijera Jacques Delors, pero con nuestra actuación o la falta de ella, en nuestro país la estamos enterrando...

Muchos estudios desde el ámbito académico y empresarial muestran resultados alarmantes en cuanto a la implicación laboral y el sector educativo, al grado incluso de que se ha empezado a cuestionar el valor real que representa una formación profesional en la actualidad. Una encuesta realizada por el grupo *McGraw-Hill Education* revela que tan solo 4 de cada 10 estudiantes universitarios sienten que su tiempo en la universidad les ha preparado adecuadamente para la vida. En este mismo sentido, la compañía de servicios globales Accenture, realizó un estudio durante 2015 con miles de egresados universitarios en los dos años previos, tratando de identificar las causas de esta problemática nacida de la aparente falta de oportunidades laborales entre los profesionales nóveles. Su estudio obtuvo datos interesantes en cuanto a las expectativas de los egresados y la industria, algunos de los cuales se muestran en la siguiente gráfica...



Gráfica 1. Síntesis del estudio realizado por Accenture en el 2016 con egresados universitarios. (Fuente: Elaboración propia con datos de Accenture 2016)

Por su parte, Harvard Business Review ha publicado recientemente que *“cerca del 45% de los jóvenes económicamente activos del mundo están desempleados o viven en la pobreza a pesar de tener un empleo. Aunque durante décadas el grado universitario era pase seguro para un trabajo, hoy en día, los empleadores*

se cuestionan si este grado arma a los egresados con las habilidades necesarias para desarrollarse en el trabajo. Como resultado, los adultos jóvenes ya no tienen una trayectoria profesional tan clara como las generaciones anteriores”... La inserción laboral de los egresados debe constituir indudablemente una preocupación y un objetivo de primer orden para las universidades, las “brechas” que se detectan en la inserción laboral de los recién titulados nos llevan a cuestionarnos cosas como: ¿Tenemos muchos titulados o pocos empleos? ¿Es muy grande nuestro sistema universitario o muy estrecho nuestro sistema productivo? Información complementaria puede encontrarse en varios estudios de la OIT, véase por ejemplo el trabajo desarrollado por Edoardo Campanella y Joseph Stiglitz bajo el nombre “Generation Jobless”.

Con lo ya descrito, podemos observar que el problema implica a varias partes y por eso lo necesario de establecer mecanismos que acerquen a los “polos” involucrados. Las escuelas deben promover el cambio en la mentalidad de trabajo de sus egresados, comprometiéndolos con sus oportunidades de aprendizaje para desarrollar su talento. Los empleadores necesitan integrar una cultura de trabajo que provea oportunidades para los egresados, colaborar para reorientar los aprendizajes y definir adecuadamente los roles y perfiles que buscan y requieren. Ambos entes requieren “conectarse”, para que los futuros empleados puedan acceder a las oportunidades de trabajo de una manera distinta, ya sea re-inventando la experiencia del aprendizaje y el desarrollo ó creando pertenencia y flexibilizando los roles acorde con la dinámica del ambiente de trabajo actual. Hace tiempo ya que se habla de que las universidades no están proporcionando a

sus alumnos las habilidades que los empleadores están demandando, pero, ¿Cómo puede un profesor universitario saber lo que la industria realmente necesita?... vinculándose con su entorno, manteniéndose al tanto de su área profesional, capacitándose continuamente.

Los programas educativos de hoy no pueden seguir obviando lo que se necesita saber aplicar mañana, y tampoco pueden seguir enseñando aquello que la industria ya no requiere. No podemos pretender formar el futuro desde una perspectiva aislada, viendo el problema solo desde nuestro lado del terreno de juego. La implicación es más trascendente para este tiempo inmediato de lo que muchos de nosotros visualizamos, simplemente porque no estamos “inmersos” en el ámbito productivo o porque para fines prácticos no nos interesa. Un director universitario, académico de carrera y cuya institución aparece dentro del top 20 a nivel nacional según el ranking CSIC, en cierta ocasión me comentó sobre el tema: “No podemos ocuparnos de la labor que compete a la industria, mi preocupación es aumentar el número de egresados, si una vez que egresan encuentran ocupación o no ya es otro problema”. Menudo problema diría yo, cuya resolución no será inmediata y requiere, más que conciencia, del compromiso y apoyo a nivel país con planes y programas reales a futuro, no solo sexenales, porque nos queda claro que su continuidad siempre está comprometida y sujeta a los intereses de partido del gobierno en turno...o incluso de caprichos sindicales.

Analizando estos aspectos más a fondo, me atrevo a afirmar que estamos confundiendo el cumplimiento (hacer lo conveniente), por el compromiso de hacer lo que es necesario y correcto. Yo diría que, en cuanto al seguimiento a

programas institucionales y políticas de gobierno, andamos a trompicones, algo a lo que pudiéramos calificar como “*el síndrome del dragster*”, donde solo nos preparamos para carreras cortas y no de largo alcance; así bajo este esquema solo nos concretamos en arrancar, acelerar y seguidamente detenernos, para luego comenzar con otro ciclo de “reparación y preparación”, lo que usualmente implica mayor tiempo de lo que se destina a conseguir un avance. Ciertamente es que en esta vinculación laboral-académica se presentan muchas otras *brechas de apreciación*, y cuestiones como el valor de los grados formativos, se ven ahora bajo la luz de la necesidad de contar con ellos; por ejemplo en la industria es más valorado contar con una certificación o especialización que tener un grado de maestría, pero lo mismo empieza ya a suceder cuando se compara el nivel profesional con una formación técnica...

Tal como hemos argumentado, el problema involucra dos actores principales y una serie de afectados más. Pero la falta de seguimiento observada, no solo se da en el terreno educativo sino mucho también en el empresarial, lugar a donde se enfocan los programas de estadías, las becas del primer empleo, las becas de práctica profesional, y otros tantos recursos de apoyo, algo que el empresario tradicional suele ver como una forma de conseguir mano de obra barata o como una fuente de apoyo temporal de acuerdo a sus requerimientos. Analicemos por ejemplo los conocidos programas de estadías, donde el proceso de vinculación considerado implica que las instituciones educativas asuman el compromiso de vigilar el proceso asignando asesores que guíen y verifiquen *in situ* el desempeño de los estudiantes. Y por su parte, el empresario tendría que ser corresponsable

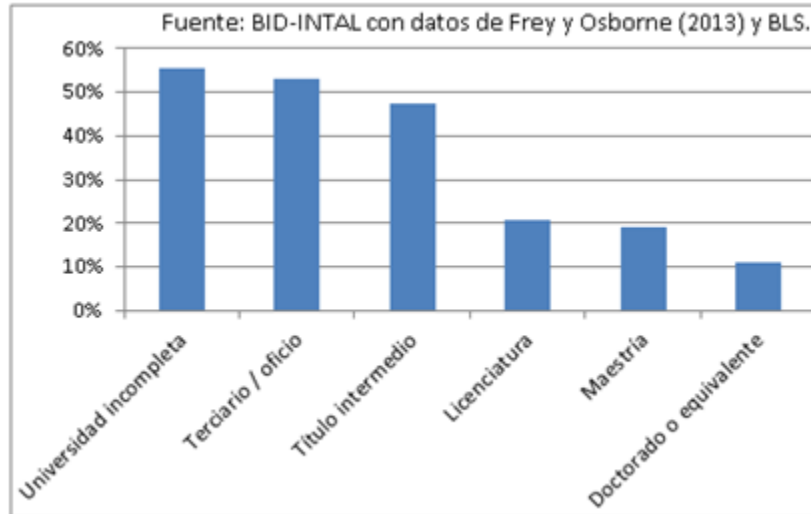
del desarrollo formativo del joven en concordancia con su perfil educativo, para así reportar su aprovechamiento dentro del ámbito laboral a la escuela de origen. La realidad es que este escenario está algo alejado de lo que sucede, y por ello programas como el Modelo Dual, que el gobierno federal ha querido impulsar, terminan por no detonar del todo.

¿Y entonces cómo hacemos para mejorar y eliminar esta desvinculación?, si en este tema parece que nos enfrentamos a una dicotomía, donde la industria no contempla a la escuela como elemento del sistema productivo, y la escuela se desentiende completamente de lo que pase fuera de las aulas... Siendo que en este análisis la perspectiva del sector productivo escapa del alcance, enfoquémonos entonces en presentar algunos planteamientos que podemos aplicar desde nuestro sector educativo.

Un punto de partida sería reconocer que no estamos dando la importancia a dicho aspecto como uno de los elementos del proceso educativo, simplemente porque no se nos exige medir la “empleabilidad” de los egresados o la “pertinencia” de los programas educativos con el sector. Véase por ejemplo lo contemplado por el SiNIndE (Sistema Nacional de Indicadores Educativos) en su conjunto básico de indicadores, entre los cuales no observamos ninguno relacionado directamente con el problema al que nos enfrentamos. Aunque sabemos que se integran elementos relativos a “resultados” e “impacto”, lo cierto es que lo que se pide medir son cuestiones como: el número de egresados, grado de escolaridad promedio, rezago educativo y la relación del gasto en educación versus PIB. Mejoras en aspectos como este, nos deberían llevar forzosamente a preguntarnos

y responder sobre *¿Cómo podemos disminuir el desequilibrio existente entre las profesiones más demandadas por los estudiantes y las que mejor inserción laboral registran?...*

Los progresos tecnológicos recientes y futuros modificarán profundamente los mercados laborales, tanto por la desaparición progresiva de diversas ocupaciones como por la ampliación de alcance de otras, e incluso la aparición de actividades antes inexistentes. Estos cambios pueden alterar las ventajas comparativas y modificar los patrones de inserción a la actividad económica. El Banco Interamericano de Desarrollo por medio de su iniciativa INTAL, aborda el tema desde un punto de vista macroeconómico y comenta al respecto: *“Existe una señal de alarma para las economías emergentes, donde la desigualdad es elevada aunque se ha reducido durante la última década, en parte por la caída en la brecha de ingresos entre trabajadores calificados y no calificados. En consecuencia, para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos en materia de empleo que surgen cada día, se requieren políticas de desarrollo de capacidades técnicas, sociales, creativas y empresariales...”*. En uno de sus numerosos estudios publicados sobre las principales áreas del desarrollo: *conocimiento y competitividad*, se presenta un análisis muy puntual acerca de cuál será la suerte de los diferentes niveles de especialización en el entorno laboral futuro, en él se observa que los niveles formativos técnicos y de licenciatura se verán afectados hasta en un 50% antes del 2020.



Gráfica 2. Análisis del impacto esperado en la importancia de la formación profesional. (Fuente: Elaboración propia con datos de

Lo que estos estudios nos dejan claro es que hace falta mayor integración de los principales actores que hemos venido comentando. Desde el alcance de las instituciones educativas se requiere por tanto *“desarrollar la habilidad de observar las tendencias en los sectores industriales para alinear las profesiones de forma anticipada”*. Habilidad que no se tiene o se carece en la práctica, pues el proceso comúnmente llevado a cabo implica un largo esquema burocrático, mucho más reactivo en cuanto a que precisa que existan requerimientos puntuales de la industria antes de que el sector educativo responda con la apertura de nuevas carreras y planes de estudio; esto indudablemente nos está tomando más tiempo del que las circunstancias requieren, necesario entonces sería acortar la enorme distancia que media entre la lentitud de los procesos académicos y la velocidad de la transformación de los requerimientos formativos en el sistema productivo.... y más si vemos situaciones que suceden en muchas instituciones, como cuando encomendamos la tarea a quienes no están plenamente capacitados para ello:

biólogos que coordinan programas de sistemas automotrices, veterinarios que dirigen centros de ingeniería industrial o contadores al frente de departamentos de investigación en ciencias, y esto no es una exageración aunque suene ilógico...

Si es que debemos ver el problema como algo de fondo ¿Cuáles serían algunas propuestas y orientaciones específicas que pudieran ayudarnos en la mejora desde el contexto educativo?

Primero, **nuestras escuelas requieren liderazgo y compromiso**, las escuelas crecen cuando crecen los equipos de profesionales que las componen. Segundo, **se requiere diseñar un plan de innovación educativa**, las escuelas mejoran cuando su necesidad de actualización y cambio obligan a diseñar una estrategia de crecimiento creando un círculo virtuoso de innovación; Tercero, **aplicar nuevas pedagogías que contemplen formación fuera del aula**, la vida no ocurre en un solo lugar ni el aprendizaje tampoco por eso se requiere integrar contenido curricular con desafíos reales; Cuarto, **integrar el enfoque cooperativo para el desarrollo**, el centro educativo debe dar respuesta a la necesidad competencial del alumno en el contexto de un mundo globalizado e interactivo participando del conocimiento que otros generan; Quinto, **nuevos roles del docente como guía y activador del aprendizaje en la institución**, cuando el docente se transforma en un guía que diseña aprendizaje acompaña y aprende junto a los alumnos pero también trabaja con otros compañeros para propiciar más aprendizaje; Sexto, **integración con el entorno educativo entre equipos docentes y centros de desarrollo académico**, los docentes pueden y deben transferir formación entre iguales ya sea en aulas docentes o a través de cuerpos

académicos y redes de desarrollo profesional que permitan diseñar y analizar proyectos educativos; Séptimo, ***apertura al entorno redefiniendo tiempos y espacios***, la organización de la escuela debe ser ahora más horizontal y flexible creando espacios donde la comunidad educativa y los agentes externos completen el currículo y lo conecten con la vida futura; Octavo, ***integración de la tecnología como palanca del cambio***, la tecnología transforma cada día la forma de enseñar y aprender contribuyendo de manera determinante a la evolución del proyecto educativo actuando como un acelerador del cambio orgánico.

Estos planteamientos parecen acertados, sin embargo podríamos necesitar algo más profundo que nos ayude a realizar esta urgente vinculación y desde su origen. Para la perspectiva del desarrollo futuro, es posible movernos a un sistema de competencias basado en el aprendizaje profesional, al menos esta es la promesa de las nuevas tendencias que aglutina el concepto de “Deeper Learning”, algo que empresas como Google ya están probando para el desarrollo de sus profesionales, pues reconocen que permite a la persona establecer un itinerario de evolución, gracias a las experiencias de trabajo, los conocimientos adquiridos y la vocación. Aunque *deeper learning* se presenta ambicioso y su aplicación es una tendencia futura, ligada a otros muchos conceptos como los microcréditos, no hay duda que, de cualquier manera, involucra repensar la educación formal en su conjunto y, como todo lo que hemos hablado aquí, requiere de cambios en el escenario actual. Más allá de una reforma educativa, estos planteamientos se acercan más a lo que desde hace algún tiempo ha defendido Sir Ken Robinson en su *“Revolución del Aprendizaje”*, una revolución dirigida en y desde las aulas

empoderando el conocimiento, y no desde las calles, siendo permisivos con aquellos que no quieren ser enseñados. Para el experto Juan Vázquez, de la Fundación Studia XXI, los nuevos escenarios que se están generando rápidamente, tanto en el mundo formativo como en el ámbito productivo, requieren innovaciones educativas radicales, capaces de adaptarse a una cambiante demanda de cualificaciones e incorporando más experiencias prácticas que lleven hacia una universidad dual, pero con un equilibrio que evite programas formativos con más conocimiento y menos educación.

Ante la realidad mostrada, las instituciones de Educación Superior enfrentan el reto y el compromiso, de formar a las nuevas generaciones de profesionistas de tal manera que respondan a las transformaciones de la sociedad actual, por lo que los docentes que se encargan de formarlos deben contar con diversas habilidades que les permitan desarrollar en ellos las competencias necesarias para hacer uso de la tecnología de forma eficiente, promover la inclusión y atender temas de relevancia social. De igual manera, se reconoce que un profesional que cuenta con competencias de liderazgo, tiene un mayor abanico de posibilidades laborales y por tal motivo, la formación de los profesionistas cobra relevancia en este rubro. Otro aspecto importante para la vinculación es la “percepción” que se tiene, desde dentro y desde fuera, del ente educativo. Para nadie resulta desconocido el hecho de lo poco valorada que se tiene a la función docente y las cuestiones administrativas relacionadas. Desde una visión relacionada con la industria, llega a percibirse a los maestros como profesionistas fracasados, ocupación solo aceptable como algo de carácter temporal. Ser profesor en nuestro país no cuenta

ni de cerca con el status que se tiene en otros lugares, como Finlandia o Corea por ejemplo. En definitiva, el camino de la docencia como ocupación profesional se cataloga como de segundo nivel...y lo peor es que los eventos actuales no ayudan mucho a que se vea de otra manera.

Es de cuestionar el que pocos espacios en el entorno educativo privilegien el diálogo formal sobre el tema, pero aun así podemos mencionar al menos uno, a celebrarse en el mes de Noviembre de 2016 y convocado por la UANL. En este 1er. Congreso Iberoamericano de Educación, se estarán contemplando ejes temáticos y mesas de trabajo con relación al desarrollo profesional y su vinculación con el entorno, fundamentalmente desde lo que las instituciones educativas están realizando, entre dichos temas destacan: *El desarrollo personal y profesional en Iberoamérica, El emprendimiento en la formación de educación superior, Retos en la formación profesional y docente, El futuro profesionista y el trabajo colaborativo, El liderazgo y la formación profesional, Propuestas de formación inicial y continua para el desarrollo del liderazgo profesional, Las Instituciones de calidad y el liderazgo.*

A veces, resulta incomprensible el no ver mejores resultados, si en la praxis se presentan buenas y variadas iniciativas, tanto del sector gobierno como desde el propio seno educativo, como ejemplos podemos citar: Semanas del Emprendedor, Semanas de Cultura Laboral, Ferias de la Innovación, Expo Pymes,...Talleres para Análisis Situacional del Trabajo, Comités de Vinculación, Profesores Residentes en la Industria, etc. Pero como pasa en otras tantas cuestiones, en este asunto no sufrimos por la “falta de ideas”, sino específicamente por la falta de

un seguimiento continuado; hecho que trasciende mucho más allá del ámbito laboral, porque además afecta el escenario socio-económico local, regional y nacional de manera generalizada.

Cuando esto sucede, nos damos cuenta que en verdad somos lo que dicen los expertos: un “país emergente”, colmado de decisiones tardías y programas de último minuto, y sobre todo, faltos de ese gran compromiso que se requiere para salir adelante. Si queremos sumarnos al concierto de las naciones, aprovechando mejor las oportunidades que se presentan, debemos empezar ya a aplicar los cambios necesarios, comenzando ante todo en el entorno inmediato en que cada uno nos desempeñamos. Así, la vinculación de nuestra labor educativa resulta vital para este proceso por lo que no podemos seguir ajenos a ello, pues educar por educar termina sirviendo de poco, máxime si no logramos unir este eslabón a la cadena. El reto educativo es grande, sobre todo al estar inmersos en una realidad que cambia día con día y donde predomina la incertidumbre; debemos por ende ser protagonistas de mejores ideas para responder con flexibilidad y dinamismo, manteniéndonos vigentes aún en los momentos más críticos de nuestro desarrollo.

Nos guste o no, los conceptos de trabajo y carrera profesional son los organizadores centrales de la mayor parte de nuestras vidas y sistemas educativos. Hoy en día, la idea de trabajar para una sola organización toda la vida está dejando de ser algo válido. Estos cambios nos están llevando hacia un mundo cada vez más “basado en proyectos” y esto está transformando nuestros sistemas educativos. En el futuro inmediato, la competencia global, el ritmo

acelerado de los cambios y una disminución en el período de relevancia del conocimiento son las tres fuerzas que afectarán a la educación; y en este escenario, los trabajadores se darán cuenta de que su capacidad de competir en el mercado laboral dependerá de sus conocimientos y habilidades, pero más aún, de la frecuencia con la que se actualizan. El desarrollo económico y la necesidad de ser altamente competitivos han moldeado una serie de requerimientos que deben ser cubiertos por la fuerza laboral, entre ellas se cuenta *el pensamiento crítico, la capacidad de desempeño en diferentes culturas, el dominio de conocimiento tecnológico, el desarrollo de soluciones creativas a problemas complejos, la integración de diferentes disciplinas y la capacidad de trabajar en entornos virtuales*. La importancia de lograr cubrir estas competencias se sustenta en la realidad del mundo en que viviremos, un mundo que sin duda estará más interconectado y donde las personas deberán demostrar que son capaces de trabajar validando constantemente esa capacidad. Más aún, el cambio generalizado ha alcanzado a las esferas donde se concibe a la propia organización no como un conjunto de recursos, sino como un colectivo de personas que ponen a disposición de la misma su inteligencia racional y emocional, con la intención de lograr la producción de bienes y servicios de una manera competitiva. Ahora, se habla de una calidad en la dirección del componente humano, porque trabajamos con personas para gestionar su talento, con la intención de integrar el recurso más valioso llamado conocimiento. Sin duda, esto hará realidad esas premisas que versan sobre el “aprendizaje para la

vida” y el “aprendizaje permanente”, dejando más que claro que el aprendizaje adquirido en la escuela no es de por vida.

Finalmente, creo viene a bien la siguiente reflexión presentada por Warren Bennis (2000) en su escrito *El futuro no descansa...* “¿Estamos ofertando el tipo de educación que permite adquirir las competencias cognitivas, emocionales, interpersonales y directivas necesarias para triunfar consistentemente en la nueva economía? ¿Estamos inculcando en nuestros estudiantes la pasión por el aprendizaje permanente y contribuyendo a desarrollar en ellos un oído refinado capaz de captar las consecuencias éticas de sus actos y comprender los fines de las organizaciones empresariales y humanas? Si el aprendizaje ha de ser pertinente y moderno, entonces el aula necesita enfrentarse a la prueba de la práctica para mantenerse cercana a la realidad.”... Y aunque es cierto que no tenemos la clave para que nuestros alumnos encuentren trabajo y que nadie sabe a ciencia cierta cómo será el mercado laboral de los próximos años, no permitamos un horizonte de “crecimiento sin empleo”, rompiendo el acoplamiento entre productividad, conocimiento y desarrollo, del que la educación debe formar parte...

2. Liderazgo para la Gestión Educativa

Se reconoce que liderar y dirigir no son sinónimos, al igual que no es lo mismo administrar que gestionar. Pero lo cierto es que, en nuestro sistema educativo, tenemos mayormente directores que administran la función educativa, entonces,

cuando se habla del liderazgo requerido para gestionar la educación, ¿existe realmente?...

Para iniciar nuestro análisis y reflexión sobre este tema pongamos en perspectiva algunos esfuerzos que se han venido realizando a nivel institucional y de gobierno. Desde que se concibió la denominada Alianza para la Calidad Educativa y el Programa Escuelas de Calidad, hace ya algunos años, en el medio hemos podido observar varias iniciativas orientadas hacia tal fin y “lograr que los directores evolucionen para alcanzar el liderazgo necesario que requiere la gestión educativa” (PEC 2009). Los fundamentos teóricos, en que se basan los principios rectores de los muchos programas que se han desarrollado, existen y son correctos (Posner, 2008) (Álvarez, 2015), pero aún falta andar mucho camino para ver resultados reales, y no tan solo discursos políticos que glorifican lo hasta ahora realizado. Particularmente, he monitoreado y participado en algunos de ellos, como los diplomados y cursos ofrecidos por el Tec. de Monterrey para el Liderazgo en Gestión Educativa, o los del Politécnico Nacional sobre Gestión de Centros Educativos, avalados por instancias como la SEP y la UPN. Así también hemos atestiguado algunos esquemas para el desarrollo directivo, como los conocidos Profordir o Profyddems, que han sido creados para que los directivos puedan “ejercer el liderazgo mediante la administración creativa y eficiente de los recursos” además de “fortalecer su capacidad de gestión generando oportunidades de formación, congruentes con sus necesidades y funciones específicas”...

Pero como dicen los propios teóricos sobre el tema, producto de sus muchas experiencias en instituciones a lo largo de América Latina, *“...el liderazgo y la gestión no solo deben aprenderse sino ejercerse para que realmente transformen el escenario educativo. La Gestión Educativa son esas acciones desarrolladas por los líderes que pilotean sus espacios educativos. Es una síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático, que requiere articularse con liderazgos múltiples de carácter situacional surgidos al interior de las instituciones educativas”*. (Pozner, 2008)

La intención aquí, por tanto, no es presentar los planteamientos oficiales o modelos, como el del Programa Escuelas de Calidad, sino más bien generar la reflexión sobre lo que se hace y es necesario hacer en el día a día de nuestro acontecer educativo. Para muestra tomemos los siguientes ejemplos, y analicemos si realmente existe liderazgo y gestión educativa como tanto se pregona... En una institución educativa de nivel medio superior se presentó la siguiente problemática, producto de una falta de recursos y pagos no cubiertos debidamente, tras recibirse una notificación y procedimiento de embargo la directora del plantel se vió en la disyuntiva de prescindir de su vehículo oficial asignado para uso personal ó, permitir que se tomaran las computadoras del laboratorio de cómputo y un vehículo utilitario de uso general para la escuela. ¿Qué supone usted que sucedió?... solo mencionar que no aquello que dicta uno de los principios del liderazgo, sino más bien lo que privilegia a la función directiva.

¿Otro ejemplo?, bien... ¿Qué sucede cuando se requiere promocionar a un colaborador para un mejor puesto y se toman consideraciones en base a beneficios personales y no de compromiso institucional y rendimiento?... lo que finalmente ocurrió en otra escuela, donde el director tenía intereses de negocio con un subalterno que le proporcionaba servicios de renta de mobiliario para los eventos escolares, sujeto que faltaba con frecuencia y que mostraba un rendimiento laboral muy deficiente, pero que, sin embargo, obtuvo este beneficio gracias a su “compromiso con la educación”... Cosas así las vemos todos los días, y no por falta de conocimiento de nuestros dirigentes escolares sino, creo yo, por la falta de aprecio hacia la función educativa, hacia el compromiso que implica la transformación de la educación para un bien mayor y no un beneficio inmediato.

Ante el escenario observado y el cambio de paradigmas necesario, la UNESCO ha promovido para América Latina una multitud de estudios e intercambio de experiencias en torno a la gestión educativa, considerando en ello el ámbito internacional y los cambios que se esperan en las dinámicas sociales y el desarrollo económico a futuro. Es, a través del Instituto Internacional de Planificación de la Educación (IIPPE), que se ha logrado identificar diez competencias específicas para la gestión educativa estratégica, de las cuales ocho están directamente enfocadas en el desarrollo del liderazgo. Lo que finalmente esto implica es que, ***sin liderazgo en nuestros centros educativos, simplemente no hay gestión en la educación...*** entonces ¿Hacia dónde deberíamos de dirigir nuestros esfuerzos?

Investigaciones y estudios de Kouzes y Posner (2003-10), realizados en diferentes empresas e instituciones educativas de América y Europa, les han llevado a definir varios aspectos que el liderazgo para la gestión debe contemplar, entre ellos: **la confianza, la honestidad, la inspiración y la competencia**. En su informe presentado durante un congreso en 2012, entre más de 20 variables analizadas, destacaron que estos factores se identificaron como los más referidos tras el estudio, puntuando entre 69% y 89% por encima de otros como la ambición, la determinación y la independencia. Otros teóricos del liderazgo, entre ellos Sergiovanni y Senge, comparten una visión similar y definen lo que se conoce como “liderazgo educativo y pedagógico”, necesario para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Un análisis interesante en esta cuestión, lo presenta Álvarez García (2015), por el cuál identifica algunas tipologías que diferencian a un director de un líder, las que pueden observarse en las actitudes y comportamiento de quienes formalmente han sido designados para una función directiva...

Pensamiento Cero	<i>Los problemas que no se han de resolver en mi gestión, que los resuelva mi sucesor... Lo que no fue en mi año, no es mi daño...</i>
Pensamiento Ingenuo	<i>Afán por buscar soluciones simples a problemas complejos... Preferencia por medidas fáciles de controlar...</i>
Pensamiento Normativo Burocrático	<i>Todo se arregla haciendo el papeleo y trámites necesarios oportunamente... La gestión es la observancia de la normatividad sin importar que ésta sea obsoleta...</i>
Pensamiento Autocrático	<i>La autoridad la da la asignación al cargo...</i>

	<i>La autoridad es infalible por lo que no se cuestiona...</i> <i>La institución se subordina a los intereses personales...</i>
Pensamiento Político Sindical	<i>Se dirige por grupos de poder y para grupos de poder...</i> <i>Se toleran comportamientos injustificados de los líderes...</i> <i>Se sacrifica el cumplimiento de la misión institucional a cambio de favores políticos...</i> <i>Se privilegia el nepotismo y se favorece el oportunismo...</i>

Tabla 1. Descripción simplificada de tipologías del Liderazgo. (Fuente: Álvarez García, 2015)

Álvarez García argumenta que aunque cada persona tiene pensamientos diferentes y la manera de actuar en diversas circunstancias no son las mismas, influyendo también la conveniencia, bajo este análisis y de estar presentes sí pueden condicionar la evolución y desarrollo hacia el liderazgo.

Ante el escenario actual y con las demandas de un mejor sistema educativo, muchos hemos optado por nadar contracorriente, incluso nos hemos atrevido a plantear esquemas donde el liderazgo debe ser el eje rector y fungir como la brújula del sistema, orientando hacia la calidad y el desarrollo de los docentes, sobre un mapa integrado por la pertinencia de los planes y programas de estudio... En síntesis, pensar en la gestión implica hablar de liderazgo y por ende, se espera que alguien designado para un cargo directivo ejerza la gestión, que se imposibilita sin el ejercicio real del liderazgo, por eso se denomina **liderazgo de gestión**.

¿Por qué resulta hoy tan importante que todo líder continúe con el desarrollo de sus habilidades y competencias?

Cualquier actividad que se realice requiere algo de esfuerzo y compromiso; en el caso del liderazgo, el director debe además ser consciente que el proceso de desarrollo comienza, y continúa durante todo el trayecto, con el trabajo constante en su persona. Quizá esto representa una de las más importantes omisiones, que en la práctica puede percibirse fácilmente como una falta de compromiso por los colaboradores. La red Eurydice, conocida como “red de información sobre la educación en Europa”, señaló desde la década pasada, ocho procesos requeridos para impulsar la calidad de la educación promovida en las escuelas, en los que se destaca la necesidad que se tiene en la selección y formación de los directivos de las instituciones educativas. En estos procesos se identificó, como una de las competencias básicas de gestión directiva, la comprensión de los desafíos inherentes al cambio de paradigmas en los sistemas educativos. Así, la relevancia e impacto que implica la formación en gestión de directivos para la calidad educativa, se debe a que deben ser ellos los responsables de que ese proceso se lleve a cabo al interior de cada centro educativo.

Un ejemplo que vale referir es el caso de lo realizado en España a principios de los 90’s, donde a partir de una investigación acerca de la calidad de su sistema educativo tanto público como privado, se implementó un plan estratégico que pretendía conseguir un impacto permanentemente en los resultados de los servicios educativos. Como resultado, el directivo se consideró una parte fundamental para alcanzar una educación de calidad y, por tal motivo, su selección debía ser rigurosa, así se tendría la seguridad de que sólo los mejores aspirantes ocuparían los cargos. Por ello, para garantizar la labor de los directores

y con el objetivo de promover un mejoramiento continuo en los resultados de sus servicios educativos, se exigió la formación en gestión.

Aquí cabe entonces preguntarnos *¿Estaremos siendo lentos en reaccionar aplicando soluciones tardías?...* Bien cabe mencionar de que al interior de las instituciones se debe predicar con el ejemplo, para ello el director debería no solamente preocuparse por ser la cabeza de su institución, en el sentido administrativo, sino que además debiera procurar ser una referencia en cuanto a conocimiento e inspiración para su gente. Así, más que un jefe, se estará aspirando a ser un líder que motiva a todos a superarse para conseguir mejores resultados, los que finalmente llevan hacia el crecimiento de toda la organización. Nuestros tiempos exigen, cada vez con mayor urgencia, integrar liderazgos participativos y transformadores que vean a las personas no solo como seguidores, sino como colaboradores, llamados a ser a su vez futuros líderes que puedan guiar a otros en su camino de crecimiento. A este respecto es de destacar que en muchos casos los procesos formativos al interior de las instituciones, dependen de una exigencia o un requisito a cumplir, y difícilmente podemos encontrar un esquema de desarrollo pertinente, sobre todo en las instituciones públicas. En mi paso por varios subsistemas educativos he podido atestiguar este comportamiento, aun estando integrado a comités técnicos y directivos; los directores escolares suelen capacitarse solo cuando es menester cumplir con un ordenamiento y por ende capacitan aún menos a su gente, ya que lo importante aquí es seguir los lineamientos establecidos.

Y a todo esto ¿Qué sucede con los malos líderes?... Sin duda existen, y constituyen un peligro latente, pues como argumenta Warren Bennis, el padre del liderazgo moderno, “las masas se vuelven hacia los malos líderes buscando la mentira que necesitan”. La incertidumbre generada en tiempos de cambio es aprovechada por estos creadores de ilusiones que ofrecen una falsa seguridad, lo que nos lleva peligrosamente a rechazar a los buenos líderes, pues la realidad que nos presentan resulta inaceptable. Son estas falsas ilusiones las que nos hacen pagar un alto precio, entregando nuestra sumisión creyendo que defienden honestamente nuestros intereses, aunque en verdad estamos propiciando el autoritarismo. Bennis (2000) también advierte acerca de las falacias del liderazgo, ya que normalmente se asocia con un puesto de mando; pero liderar no es estar en un lugar sino un proceso. Patrick Lencioni por su parte, describe cuales son las principales trampas en las que los líderes organizacionales suelen caer con respecto a su función, tres de ellas están muy relacionadas con la conciencia que se tiene de sí mismo y la autoestima: *querer preservar su condición a toda costa, pretender ser infalible y desear la invulnerabilidad.*

Para mitigar estos efectos nocivos y evitar caer en la tentación, el viejo refrán nos dice “el buen juez por su casa empieza”, lo que aplicado a cuestiones directivas nos lleva a ser conscientes de que no podremos desempeñarnos eficientemente, si primero no conocemos las habilidades con que contamos. Es poco común ver que se evalúe en la práctica el actuar de los mandos directivos, aunque es cierto que sí hay un seguimiento de sus resultados, sobre todo mediante la presentación de informes periódicos. Por eso, de manera ilustrativa,

aquí le presento y describo una herramienta particularmente útil para identificar el tipo de habilidades y destrezas personales, que pueden ser definidas y observadas por nuestros colegas y colaboradores, desde una perspectiva de liderazgo participativo. Esta pertenece al conjunto de evaluaciones sobre gestión participativa y manejo de grupos, que se denominan LEBQ, EEQ y EGQ. Como ejemplo, se muestra el caso particular del análisis correspondiente a la aplicación del perfil liderazgo-directivo...

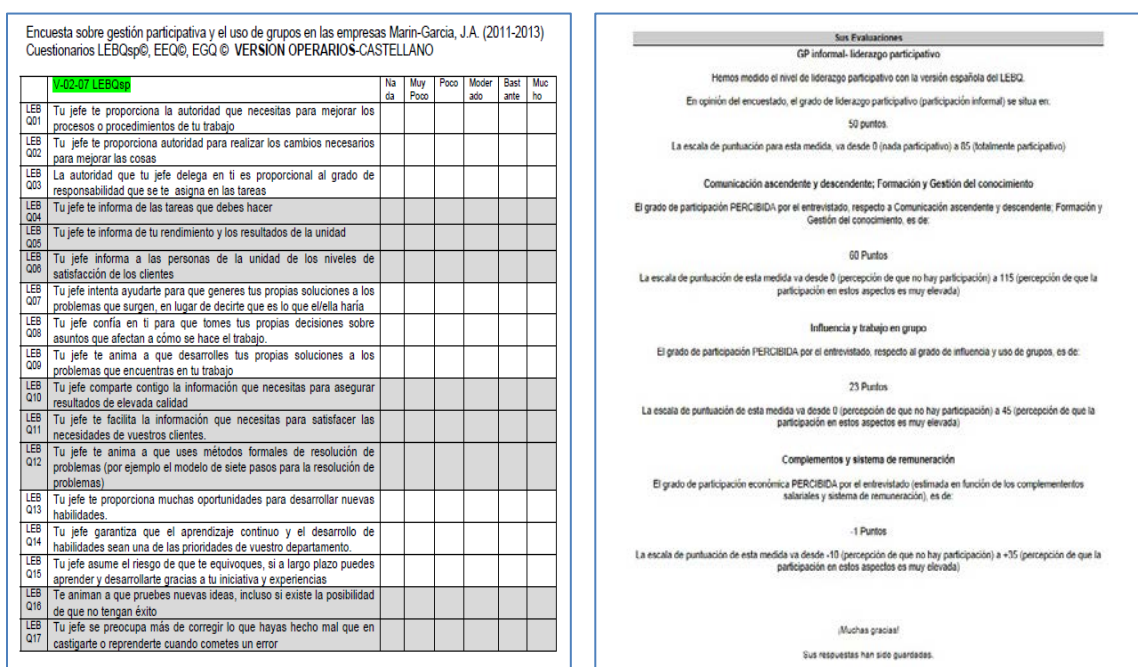


Fig. 1 Ejemplo de aplicación de cuestionarios LEBQ, se observa el análisis de resultados obtenidos. (Fuente: Marín-García, 2013)

Cambiar la función directiva para convertirse en líder de una organización educativa, sea pequeña o grande, pone en evidencia la imagen y el ego, vale entonces el esfuerzo por dominar la condición sin caer en el extremo de controlar absolutamente todo, corrigiendo en el camino las debilidades y aceptando que las ideas propias pueden y deben ser rebatidas. Peter Drucker decía que *“El liderazgo no es un rango ni una serie de privilegios, títulos o dinero. El liderazgo es*

responsabilidad". Entonces, ¿Todo director debería estar llamado a convertirse en líder de la institución que dirige?... Una respuesta, que resume lo que hemos argumentado, sería: "Sí, porque las cosas se gestionan, pero a las personas se les lidera". Para ayudar a determinar qué acciones pueden ser llevadas a cabo, dependiendo de su percepción actual y del liderazgo que su escuela necesite, analice el siguiente esquema que plasma un enfoque para el autodesarrollo del líder...



Fig. 2 Perspectiva de integración en la persona del líder. (Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de Patrice Stern, 2012)



Fig. 3 El desarrollo educativo para la calidad en la formación y la vinculación con el sector productivo. (Fuente: Elaboración propia)

En síntesis, tu desarrollo personal te hace un mejor líder, y a su vez el liderazgo te hace una mejor persona. El personal no busca un jefe que le grite y

que le incite a tener la autoestima por los suelos, en lugar de eso, busca un líder que lo impulse a hacer cosas posibles y que lo ayude a descubrir su valor. Creo que de las peores cosas que un jefe puede hacer es demeritar el esfuerzo de los demás, por lo que un buen líder evita eso. No necesitamos más capataces y sabotadores, necesitamos personas excepcionales que nos impulsen. Sam Walton afirma que los líderes destacados hacen lo posible por fomentar la autoestima de su personal, ya que si las personas creen en sí mismas es sorprendente lo que pueden realizar. Los cargos generalmente se pueden “conceder”, pero es el comportamiento de los líderes lo que les permite obtener el respeto de los demás. En palabras de Kouzes y Posner: *“queda claro que para que estemos dispuestos a seguir a alguien, ya sea en la sala de sesiones, en las aulas o en la oficina, primero procuraremos asegurarnos que esa persona es digna de confianza”*.

Hay preguntas que, a fin de cuentas, no tienen una respuesta simple, pues depende de tantas variables; en el caso de la gestión educativa es de considerar: los profesores, el contexto, la cultura, la política, etc. Ante los desafíos que plantea incrementar la competitividad y calidad en los centros educativos, la valoración de ello se refleja, en parte, por los juicios que las personas suelen hacer sobre los resultados que logran los servicios educativos, esto a partir de la identificación de un conjunto de criterios e indicadores que distinguen a un buen maestro, un buen director, un buen estudiante, una buena escuela o una buena educación. Liderar con el ejemplo personal siempre ha sido la mejor guía para los que trabajan con nosotros, la congruencia entre lo que se dice y se hace debe ser una prerrogativa

en todo aquel que se diga líder. No es válido tomar atajos, la integridad no se negocia; estamos cansados de liderazgos ausentes que no buscan como aportar a las instituciones, porque esperan que las instituciones beneficien sus intereses. Por eso cabe observar que, en una época en que la educación superior está bajo presión para reinventar su modelo... *¿Quiénes serán los líderes que puedan dirigirnos hacia el futuro educativo de nuestro país? ¿Dónde están los José Vasconcelos o los Jaime Torres Bodet, para generar y liderar esos grandes cambios que se requieren?... o es que acaso ¿Debemos seguir a la sombra de personajes políticos de ocasión?*

La calidad de la educación vista así, finalmente tendrá que ver con el concepto que se emplee, así como con el logro de sus fines y objetivos propios. Pero para quienes se desempeñan en funciones directivas, es prioridad contar con las competencias necesarias que fortalezcan este ejercicio del liderazgo de gestión, principio que se ha definido como determinante para alcanzar la tan deseada calidad de la educación.

3. Incompetencia Profesional en la Educación o Profesionalmente Incompetentes.

¿Es posible evaluar adecuadamente las competencias desarrolladas en un educando por alguien que no es competente en lo que pretende medir?... Yo opino que no, y por eso el proceso de la calidad educativa debe empezar por medir la competencia de quienes se ostentan como competentes. A la fecha, no conozco una sola institución educativa, que se precie de serlo, que no argumente niveles

de calidad por encima de su competencia, o que al menos se describa así misma con una institución de calidad porque cumple con tal o cual programa de certificación.

Si pudiéramos preguntarnos en este momento ¿Qué puedo hacer yo en mi escuela / lugar de trabajo?, no solo con interés sino como compromiso, ¿Aportaría con esto algo para enfrentarnos a la crisis de la educación?... No lo sé, pero seguramente tendríamos un buen comienzo puesto que todo cambio inicia con una cuestión, y sin duda esto nos movería de la conmisericordia, esperando la simple dádiva, a la propuesta para la acción, al desarrollo de proyectos educativos, a ver el logro como algo propio. Lo digo con conocimiento de causa porque lo he hecho e impulsado a algunos otros a que lo hagan, aunque en más de una ocasión esto me haya costado el puesto...

Una definición para lo que debemos considerar **Educación de Calidad**, no propia sino referida en un informe de la OCDE presentado a la UNESCO, nos dice que es aquella que *“forma profesionales altamente instruidos, de elevada cultura, de sólida formación científico-tecnológica, de fuertes cualidades morales y de producción constante de nuevos valores espirituales, responsable del destino y futuro de la sociedad en que vive y de todo el planeta, que asume la belleza como manifestación espontánea de la naturaleza, que tiene una visión sistémica, holística y de profundo respeto hacia todas las formas de vida y que busca desarrollar con plenitud las necesidades sociales y personales”*. Esta perspectiva de una educación de calidad expresa entonces el perfeccionamiento de todos los

aspectos del modo de vida de los ciudadanos tomados en su conjunto, pero desarrollando la personalidad del individuo, sus actitudes, aptitudes y talento.

Haciendo alusión a los eventos deportivos recientes, podemos observar como el participar en un medio más exigente con el tiempo nos obliga a ser mejores. Compare por ejemplo los resultados que obtiene nuestro país en competencias centroamericanas, panamericanas u olímpicas, por las cuales podemos darnos cuenta que “la competencia constante nos vuelve más competitivos”. Observemos de igual manera lo que reflejan nuestras instituciones educativas de renombre a nivel nacional comparándolas con la percepción que se tiene de las mismas desde el exterior, sobre todo a través de diversos Rankings Universitarios existentes (RankingWEB CSIC, QS TopUniversities, THE Ranking, etc.) los que, a pesar de mostrar resultados dispares y a veces no consistentes, coinciden en algunos criterios de evaluación realizados, como por ejemplo: Calidad de los Docentes (Formación y Desarrollo de la plantilla), Prestigio Institucional (Reconocimiento en el entorno), Internacionalización (Programas de intercambio, Integración a Redes), entre otros. En cuanto al elemento docente podemos afirmar que, *¿El seguir y cumplir solo con los programas oficiales como Profordems, Certidems o Promep, garantiza el ser profesionales competitivos en la educación?*

En primera instancia considero, se debiera valorar al profesional como tal y su persona, para posteriormente analizarlo como profesor y profesionalizar su función hacia ese rol. Desde este punto de vista un buen profesionista, que ha sido formado adecuadamente y que ama su carrera, se puede desempeñar

correctamente frente a grupo y transmitir sus conocimientos, pero no creo que lo mismo suceda en el sentido inverso, sobre todo en el nivel superior.

Por otra parte, el problema puntual al que nos enfrentamos cuando hablamos del desempeño, y sobre todo de la calidad en la formación, es si realmente se está midiendo el “resultado del proceso”, como es y se presenta, con sus variaciones y desviaciones; tal parece que en la mayoría de los casos no es así, pues vemos “representaciones” de un proceso que se muestra demasiado estable. Cuando uno se vuelve parte de estos “procesos” resulta más que complicado poderlos cambiar, incluso se llega al grado de que el educando, consciente de esta situación, intente manipular el desarrollo de su propio proceso, algo que al final del día vuelve a los indicadores mostrados poco creíbles. Esto sería similar a como sucede en muchas empresas, que simplemente se engañan a sí mismas, argumentando que todos sus productos cumplen con la calidad requerida pero sin ser conscientes siquiera de lo que hacen para lograrlo.

Las características propias del proceso educativo y la necesaria interacción de las partes involucradas, limitan la aplicación de una medida única que permita mejorar el proceso de enseñanza en su conjunto. A este respecto puede mencionarse que las soluciones planteadas deberían visualizarse a tres niveles (alumno – maestro – institución), por ello es preciso identificar el nivel en el que aplica cada solución y su planteamiento formal. Las perspectivas de evaluación institucionales y la aportada para este fin por el propio docente deben entonces permitir el tener una visión más integrada de la problemática, lo que a fin de cuentas tendrá como resultado un mayor control y estandarización de las acciones

llevadas durante el proceso, así como alinear las percepciones que las partes involucradas tienen del mismo (*el alumno siente que... el maestro cree que... la institución piensa que...*).

Seamos conscientes de lo que realmente estamos haciendo: cuando nuestros estudiantes, próximos a egresar, no son capaces de realizar un buen análisis y síntesis, tenemos un problema; cuando un directivo está más preocupado por un indicador a reportar que por el desempeño real de los alumnos, tenemos un problema; cuando un estudiante se preocupa más por saber los medios para aprobar la materia que por su proceso de aprendizaje, tenemos un problema; cuando se asignan docentes a cualquier asignatura de forma indiscriminada, sin siquiera analizar sus competencias y experiencia, tenemos un problema; cuando los directivos pregonan la libertad de cátedra pero imponen una serie de restricciones al proceso para “garantizar” la obtención de buenos resultados, tenemos problemas...tenemos problemas cuando un maestro no es capaz de corregir el comportamiento de alumnos que presentan actividades no realizadas por ellos mismos; y seguiremos teniendo problemas mientras no seamos conscientes de tantas malas prácticas, mientras tengamos directivos que pregonan la calidad educativa y difunden inescrupulosamente actitudes poco éticas, que nada tienen que ver con un esquema de competencias, pero que se replican por comodidad y conformismo; tenemos problemas en tanto cuanto seguimos siendo parte del problema y no de la solución, tal vez porque en última instancia sea cierto lo que alguna vez algún “letrado” me comentó: *“si los alumnos quieren estudiar o no, ese es su problema; si la escuela quiere que se reporten*

buenas calificaciones, entonces no veo ningún problema". Los resultados de estos hechos muchos de nosotros ya lo hemos atestiguado y vivido en carne propia: egresados que no son "aptos" para competir en condiciones de alta exigencia, alumnos que pasaron gran parte del tiempo fuera de las aulas pero que ahora se ostentan como "maestros", y que lo mejor que saben es lo que no deberían enseñar... En definitiva, la calidad educativa empieza en el aula, eso es un hecho.

En cuanto a que la educación es el arma más poderosa que se puede usar para cambiar al mundo no existe duda, tal como lo refirió Nelson Mandela; tampoco se puede negar que los medios de producción ya no son ni el capital ni los recursos naturales, ni la mano de obra, son y serán nuestros conocimientos, expresado así por Peter Drucker hace tiempo. Se ha mencionado mucho también que la educación debe ser el motor de la prosperidad, porque su objetivo es crear "talento", que se ha convertido en la verdadera riqueza de las naciones. En economías como la nuestra se estima que el 80% de las personas trabajan en ocupaciones que no aman y cuando en una profesión no hay pasión por lo que se hace, no es de extrañar que la sociedad en sí no avance y vaya a remolque de otras economías más innovadoras. Por ello, en la era del talento, no tenemos opción: o nos decidimos por mejorar o vendemos nuestro futuro en condiciones precarias; el precio de la ignorancia producto de una mala educación es, ahora más que nunca, muy alto...y ya empezamos a pagarlo.

Ante este panorama, no dejemos que sea nuestra realidad tal como la sugiere Ikram Antaki en su ensayo crítico sobre *El pueblo que no quería crecer*, donde define a México como una de las naciones que más ejerce el terrorismo de las

ideas, de la inteligencia, argumentado la urgente necesidad de confrontar a los individuos en el debate de mejores propuestas, diríase al más puro estilo de los antiguos griegos en el Ágora. Debemos ser más críticos con los no críticos para evitar seguir siendo nuestros peores enemigos en cuestiones de cambio. Tenemos que dejar de mostrar eficiencia siendo tan ineficientes como parte de lo que permite el sistema.

Parafraseando un poco a Simon Sinek, reconocido autor y expositor en temas de liderazgo y formación, podemos decir que en un entorno de cultura educativa débil es fácil dejar de hacer lo correcto por hacer lo que nos conviene, priorizando el “yo” inmediato por el “nuestro” a futuro. Así, no es posible trabajar en equipo de manera efectiva ante la ausencia del liderazgo necesario, y en el aula esto se vuelve un rol esencial del que el maestro es depositario, imagen y referencia real como guía de discípulos y aprendices. Pablo Lipnizky afirma que las escuelas actualmente no están cumpliendo con su rol esencial, pues en ellas no se educa sino se forma, esto es porque estamos teniendo una mala interpretación del término *educere* que significa sacar lo que está dentro y no como sinónimo de formación.

Sin duda la Calidad de los Maestros es un factor clave para alcanzar la tan ansiada Calidad Educativa, pero en este aspecto también resulta evidente que fallamos en “integrar” a los mejores maestros, maestros que sientan orgullo por su labor y se entreguen a ella, y no solo “mercenarios” de la educación que encuentran en las debilidades del sistema su forma de vida. Julie DeNeen afirma, como muchos otros, que los profesores son la clave del sistema educativo,

aunque cuestiona que en ocasiones son la clave olvidada, por lo que recomienda recordar aquella máxima que postula que se educa más por lo que se es que por lo que se dice. *¿Qué es lo que hace a un maestro ser un gran maestro?... Ricardo Perret (2013) nos aporta algunos elementos que podríamos tomar como referencia: un gran maestro encuentra y potencializa habilidades, reta a cada estudiante a alcanzar logros, ayuda a construir identidad, reconoce y motiva, enseña y premia el esfuerzo, simplifica el aprendizaje, enseña a pensar y analizar para la vida, muestra pasión en todo lo que hace.* Por otra parte, el reporte presentado por The Sutton Trust destaca que entre otras cosas, lo que distingue a los mejores maestros, están: el amplio conocimiento sobre el tema, la calidad y calidez de la instrucción, el marco de creencias y exigencia del maestro, la consistencia y reflexión del maestro con su labor, el riesgo y compromiso que asume con su desarrollo...

Tristemente y bajo este análisis, el problema educativo seguirá estando presente mientras exista... 1) falta de liderazgo institucional y excesiva burocracia, 2) falta de formación y desarrollo del profesorado para asumir nuevos roles, 3) deslinde de responsabilidad de la familia y la sociedad en general, 4) desarrollo del modelo educativo desvinculado de la demanda social, 5) falta de desarrollo de nuevos y mejores ciudadanos, entre otros factores... Y debemos ser conscientes además, que en este tema los resultados no pueden darse solo con voluntad política ni en el breve período de tiempo del gobierno en turno.

Si queremos tener un proceso de cambio real necesitamos indudablemente que el Docente sea un garante de calidad y de competencia, al igual que la

Institución en la que labora; aunque no debemos ignorar que el compromiso para lograr ese cambio y desarrollar mejores planteamientos acordes con el siglo XXI es una responsabilidad de todos.

No existe ningún sistema perfecto, pero si perfectible. Por eso el buen maestro está obligado a poner en el camino de la perfección a aquellos que guía, más que por su actuar, con su compromiso diario y esfuerzo por lograr que cada vez más sean la mejor versión de sí mismos, pues como decía Galeno en la antigüedad *“somos lo que hacemos para mejorar lo que somos”*.

La educación es la gran hacedora de la humanidad, decía Kant, y de acuerdo al informe Mackinsey, ningún sistema es mejor que sus profesores. Por eso tal vez lo comentado hasta aquí se exprese mejor aludiendo a una vieja fábula que se cuenta en medio oriente, atribuida a la tradición oral de los antiguos maestros sufíes, llena de sabiduría para reflexionar sobre los falsos maestros...

Emirudin Arosi, encontró cierto día un sabio y le dijo: “Hemos seguido a personas que han asumido responsabilidad de la enseñanza, y de los que ahora dudamos. Sentimos pena, no por lo que hemos perdido en donaciones derrochadas a manos de nuestros últimos mentores en nombre de la tarea, sino más bien por el desperdicio de tiempo y esfuerzo, así como por las personas que todavía se encuentran sometidas a quienes de forma engañosa se autodenominan Maestros, personas que viven con total despreocupación en un ambiente de anormalidad”. El sabio, al que la tradición llama Khwaja Ahrar, “el señor de lo libre”, respondió: “Os habéis arrepentido de vuestra adhesión a esos “maestros”

de imitación, pero todavía no os habéis arrepentido de vuestro amor propio, que os hace experimentar una responsabilidad hacia los prisioneros de lo falso. Muchos de los prisioneros también están atrapados en la telaraña del engaño porque desean un conocimiento fácil, pero la liberación de vuestros compañeros es asunto de especialistas, no de vosotros”...

Citado por Alberto Sánchez-Bayo en Arqueología del Talento.

Conclusiones...

La calidad en la educación no puede limitarse solo a infraestructura, hace falta el desarrollo de directivos y docentes a fondo, hace falta la adecuación de programas acorde con lo que el entorno para el desarrollo económico exige, hace falta cambiar paradigmas generados hace décadas, pero sobre todo hace falta el compromiso con la educación para favorecer el crecimiento como nación. Esto no es algo nuevo, es algo que se ha dejado de hacer y se ha estado heredando a las generaciones futuras; producto de haberse privilegiado desde siempre el aquí y el ahora, junto con resultados de corto plazo, lo que es evidente no ha funcionado.

No quiero terminar esta exposición sin hacer una última recomendación e incitar a revisar el escenario global que se está conformando, con presiones cada vez más incisivas para mejorar o quedarnos a un lado del camino. Destaco dos líneas que me parecen muy interesantes en el Proyecto de Cooperación Educativa, lanzado por la APEC a instancia de las gestiones realizadas por la República de Corea y formalizado en la iniciativa de Gyeongju en el 2012, dando así continuidad a los trabajos de Chiba, Japón. La primera, implica la mejora de los maestros para lograr la calidad educativa, la segunda por su parte, refiere a la necesaria implicación global de la educación por medio de la cooperación entre las diversas economías, fomentando la implementación de las mejores prácticas identificadas. Por esto, recomiendo ampliamente conocer el informe *Quality in Higher Education: Identifying, Developing and Sustaining Best Practices*, emitido bajo la clave Project HRD 04/2010, el cual integra el informe final ECP 2016 a presentarse en la sexta Reunión Ministerial de Educación de APEC.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, García. (2011). **Desafíos para la formación en gestión**. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Ciudad Universitaria, D.F.
- Coe, Robert. (2014). **What makes great teaching?** Durham University: The Sutton Trust.
- Frey, C. y Osbourne, M. (2013). **The future of employment and job**. Oxford University Press.
- Fundación Telefónica. (2015). **12 Claves educativas para la sociedad presente futura**. España.
- Gill, Indermit y Guasch, J. Luis. (2005). **Cerrar la brecha en Educación y Tecnología**. New York: Banco Mundial.
- IPE. (2000). **Desafíos de la Educación: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa**. Buenos Aires.
- Kouzes, James y Posner, Barry. (2010). **El Desafío del Liderazgo**. Buenos Aires: Peniel.
- LaVelle, Katherine y Smith, David. (2016). **Liberando el potencial del talento en la organización**. USA: Accenture Strategy.
- Marina, José Antonio. (2015). **La Profesión Docente**. España: Studia XXI.
- Perret, Ricardo. (2013). **El Gran Maestro**. México: Mindcode.
- Swanson, Jason. (2016). **Educating for Impact in a Project-Based World**. EdTech.

Selingo, Jeff. (2016). **There is Life after College**. HarperCollins.

Trilling, Bernie y Bray, Barbara. (2015). **Supporting Deeper Learning**. Digital Promise.

Vander, Tom y Ryerse, Mary. (2016). **Rethinking Professional Learning**. Getting Smart.

Wildavsky, Ben. (2016). **Reinventing the Academic Enterprise**. THE Chronicle.