

Filantropía empresarial, Estado y formación de directivos de escuelas secundarias en Argentina. Estudio de caso sobre la Fundación Córdoba Mejora

Corporate philanthropy, State and high school principals formation in Argentina. Case study about Córdoba Mejora Foundation

 **María Cecilia Bocchio**¹

 **Yanina Débora Maturo**²

 **Nora Zoila Lanfri**³

Resumen

En las últimas décadas la filantropía empresarial adoptó nuevas formas y prácticas, tan globales como neoliberales, que vinieron a aggiornarse y a redefinir los sentidos de la mentada responsabilidad social empresarial. Desde los aportes conceptuales de la Teoría de la Regulación Social y con recurso metodológico en la etnografía de redes, analizamos el caso del Programa Líderes Educativos de la Fundación Córdoba

¹ Doctora en Educación por la Universidad de Lisboa. Investigadora Asistente Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Investigadora del Grupo de Estudios sobre Políticas Educativas (GiEPE) de la Universidad Nacional de Córdoba. Email: mcbochio@gmail.com

² Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC, Argentina). Docente e investigadora de la UNC. Investigadora del Grupo de Estudios sobre Políticas Educativas (GiEPE) de la Universidad Nacional de Córdoba. Email: yanina.maturo@unc.edu.ar

³ Magister en Investigación Educativa por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC, Argentina). Docente e investigadora en la UNC y directora del Grupo de Investigación en Políticas Educativas (GiEPE) en la misma universidad. Email: nora.lanfri@unc.edu.ar

Mejora orientados a la formación de directoras y directores de escuela secundaria en la provincia de Córdoba, Argentina. Como hipótesis de trabajo sostenemos que el alcance y sostenimiento en el tiempo del programa legitima la trasposición de estrategias y contenidos de formación en *management* empresarial que reemplazan la formación pedagógica específica de los directivos siendo, además, este perfil de formación avalado por el Ministerio de Educación provincial. Los resultados del estudio pretenden contribuir al campo de indagación sobre los efectos de los *think tanks* en el diseño y puesta en marcha de políticas educativas, especialmente de formación permanente de quienes ejercen la dirección escolar.

Palabras clave: Filantropía empresarial; tanques de pensamiento; formación permanente; dirección escolar.

Abstract

During the last decades, corporate philanthropy has adopted new forms and practices, both global and neoliberal, which came to update and redefine the meanings of social corporate responsibility. From the conceptual contributions of the Social Regulation Theory and methodological resources based on the network ethnography, we analyze the case of the Educational Leaders Program from *Córdoba Mejora* Foundation, focused on the formation of high school principals in Córdoba, Argentina. As a working hypothesis, we consider the scope and over time sustainability of the Program legitimized the transposition of strategies and training content in business management, replacing the specific pedagogical formation of principals, being this proposal also recognized by the provincial Ministry of Education. The results of this study aims to contribute to the research about the effects of think tanks in the design and enactment of educational policies, especially over the permanent formation of those who perform the school direction.

Keywords: Corporate philanthropy; think tanks; permanent formation; school direction.

1. Introducción

La filantropía empresarial en las últimas décadas adquirió nuevas formas y prácticas tan globales como neoliberales que vinieron a aggiornarse y a redefinir los sentidos de la mentada responsabilidad social empresarial. Sin pretensiones de dar una imagen naif de cómo se hacía filantropía empresarial en tiempos de auge del management empresarial, la investigación educativa a nivel de América y Europa (Ball, 2012; Ball y Olmedo, 2013, Berger y Roitter, 2017; Fischer y Plehwe, 2013; Saura, 2021; Peroni, 2020; Ruiz, 2018; Viseu y Carvalho, 2021, 2018) evidencia la relevancia que en las últimas décadas adquirieron estas organizaciones- la mayoría de la veces encuadradas legalmente como fundaciones- en las políticas y agendas educativas.

La vinculación entre filantropía empresarial e influencia en la definición de políticas públicas coloca a empresarias y empresarios, de modo explícito o implícito, bajo el concepto de *think tank*. Los *think tank* (TT, en adelante) —o tanques de pensamiento como se los suele llamar en habla hispana—, vienen consolidándose a nivel mundial como grandes generadores de políticas públicas. Los TT son concebidos popularmente como instituciones o grupos de expertos con una misión investigadora —algunas veces también ligados a partidos políticos—, cuya función está dirigida a la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, cultura, etc. Sin embargo, la investigación educativa muestra que el interjuego entre diferentes “actores”, en esta red de promotores de políticas, hace de los TT instituciones “difusas” con variedad de identidades, intereses y compromisos distintos y cambiantes; viéndose opacada aún más su verdadera intención cuando se indaga sobre los orígenes de su financiamiento, su estructura organizativa y sus principios morales (Ball y Olmedo, 2013).

En Argentina, de acuerdo al ranking internacional elaborado en base al informe *Go To Think Tank Index Report (MacGann, 2021)* producido por el Programa de Think Tanks y Sociedad Civil (TTCSP) de la Universidad de Pensilvania, existen 262 TT, lo cual la lleva a liderar el puesto en América Latina, superando de esta manera a países latinoamericanos ampliamente más poblados como Brasil. El estudio indica que dos instituciones de origen argentino se ubican entre los primeros

puestos a nivel regional: el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) en el tercer puesto y el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en el cuarto puesto.

En el ámbito educativo el cometido de los TT se materializa promoviendo profundos cambios en la gobernanza de la educación (Saura, 2020). Ya sea a través de la creación de redes políticas de gobernanza donde el Estado se fusiona con el campo empresarial, o por la creación de redes de gobernanza digital cuyo crecimiento fue exponencial en tiempos de pandemia originada por el COVID-19. En este contexto, a nivel nacional el CIPPEC se ubica desde el año 2016 como “el mejor TT en política económica nacional y política social”, diseñando dentro de su proyecto de desarrollo social una línea específica para educación la cual busca “fortalecer al Estado en el diseño y la implementación de políticas que contribuyan a avanzar hacia una mayor justicia educativa en la Argentina” (CIPPEC, s.f.).

Si bien los TT en Argentina suelen tener una influencia nacional y regional, algunos de ellos están ubicados en zonas estratégicas. En la provincia de Córdoba registramos, en el ámbito educativo, la presencia de la Fundación Córdoba Mejora, una organización autodefinida de origen empresarial que busca consolidarse como agente dinamizador y ejecutor del involucramiento social empresario en la educación y en el trabajo. Actualmente esta fundación se encuentra interrelacionada con áreas del gobierno provincial, interviniendo en la formación permanente de directoras y directores de escuela secundaria.

Desde los aportes de la teoría de la regulación (Barroso, 2006), partimos de reconocer la centralidad que adquirieron en el último tiempo los TT en la definición de políticas públicas y, concretamente, en la definición de las políticas educativas. Enmarcamos este fenómeno en un proceso más amplio de redefinición del rol del Estado, que en tiempo de Nueva Gestión Pública (Verger y Normand, 2015), promueve y legitima la presencia de nuevos actores, instituciones y empresas que, como pretendemos abordar, adquieren cada vez más injerencia en las políticas educativas y concretamente en la formación de los equipos directivos.

En este artículo nos interesa describir y analizar, con recurso en la etnografía de redes (Ball y Olmedo, 2013; Viseu y Carvalho, 2021), la propuesta de formación a equipos directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba, promovida desde el año 2010 por la Fundación Córdoba Mejora (FCM, en adelante). Planteamos como hipótesis general y orientadora que el alcance y sostenimiento en el tiempo que ha adquirido del Programa de formación de Líderes Educativos legitima la trasposición de estrategias y contenidos de formación del management empresarial a la formación de directoras y directores de escuela secundaria desplazando los saberes pedagógicos específicos, siendo esta propuesta de formación avalada por el Ministerio de Educación de la provincia. Como hipótesis subsidiaria, consideramos que este proceso ensambla dinámicas de articulación entre el sector estatal y el privado que se materializan en la definición de política pública para la formación docente, articulación que se vio fortalecida por la virtualidad que el virus SARS COVID-19 impuso, y que llevó al gobierno provincial a buscar estrategias de sostenimiento de las capacitaciones docentes en el marco del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) y el Distanciamiento, Social Preventivo y Obligatorio (DISPO).

El artículo se organiza a partir de la presentación del abordaje teórico y metodológico de referencia, seguido por la presentación del caso de estudio. Posteriormente, planteamos dos ejes de análisis, uno dirigido a abordar la vinculación entre la FCM, empresarias/os y el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba y otro, referido a los ejes temáticos de la propuesta de formación a directivos. Finalmente, cerramos con algunas ideas que nos permiten seguir indagando y reflexionando acerca de las estrategias y culturas que el Estado provincial y los TT imponen e imprimen en la dirección escolar.

2. Abordaje teórico de la nueva filantropía y su acción pública

La Nueva Gestión Pública (NGP, en adelante) se presenta en la década de los '80 como el paradigma deseable para encarar las reformas estructurales en un Estado que, sin importar contextos geográficos, sociales o económicos, se describió como ineficiente e incapaz de dar respuestas a las demandas de la población, siendo

notable la difusión hegemónica de la figura del manager -con base en el modelo norteamericano- como eje central para la mejora de las empresas y de las administraciones públicas (Luci y Szlechter, 2014). En palabras de Kalimullah et al. (2012, p.19 en Verger y Normard, 2015, p. 613) "la burocracia hoy día tiene pocos partidarios en cualquier sitio. Cualquier solución que ofrezca una reducción en la burocracia es de esperar que sea popular". La mentada reforma del Estado promueve la participación activa de organizaciones de la sociedad civil y del sector empresarial para resolver de modo más eficiente, próximo y desburocratizado las demandas de la población; asimismo, y de forma conjunta, se pone en valor la producción de investigación y de datos que sirvan a tornar más eficaz el proceso de toma de decisiones.

En este contexto, y en el marco de la teoría de la regulación social aplicada al análisis de políticas públicas emerge un campo de estudio designado como "sociología política de la acción pública" que habilita dos abordajes complementarios para analizar el Estado: -1- tanto por su acción, como -2- por sus instrumentos (Barroso, 2006). En este artículo profundizaremos en el segundo abordaje, donde la acción pública se presenta como:

un espacio sociopolítico construido tanto por técnicas e instrumentos como por finalidades, contenidos y proyectos de actor (Lascoumes y Le Gales, 2004, p. 12). La noción de instrumento de acción pública es, en este marco, esencial para percibir el modo por el cual operan hoy los cambios en las políticas públicas y el papel que los nuevos modos de regulación desempeñan en la reorganización del estado y sus formas de gobierno. (Barroso, 2006, p.14)

En este marco, la NGP opera de la mano de la defensa de una "nueva gobernanza" operacionalizada bajo una nueva racionalidad post-burocrática. Esta racionalidad vino a superponerse con las históricas racionalidades burocrático-administrativas y corporativa de tipo profesional y pedagógica⁴, para pasar a colocar en el centro de la escena política a un conjunto de nuevos actores, organizaciones

⁴ Para mayor detalle ver Barroso, 2017, p. 64-65.

y también de empresas que adquieren injerencia y legitimidad en la definición de políticas públicas.

En este artículo, como ya señalamos, el objetivo es analizar la propuesta de trabajo de la fundación filantrópica Córdoba Mejora, cuya principal línea de acción se vincula a la formación en liderazgo de directoras y directores de escuelas secundarias. El análisis del alcance y del trabajo que Córdoba Mejora viene desarrollando habilita plantear que esta fundación, que nuclea empresarias y empresarios, merece ser considerada, desde los aportes de Carvalho y Viseu (2018, p.5), como TT, entendidos como:

organizaciones híbridas, transfronterizas e innovadoras que atraviesan los campos de la academia, los medios, la política y la economía” (Lingard, 2016, p.15) y como “configuraciones difusas de actores nuevos y viejos, (con) responsabilidades ambiguas y márgenes de acción difusos” (Olmedo & Santa Cruz, 2013, p. 492). Asimismo, consideramos a los TT como parte de una red de políticas educativas, o como una red de expertos (Normand, 2010). En tanto ellos son responsables de la producción y difusión de conocimiento, los TT pueden ser concebidos como comunidades epistémicas (Hass, 1992), dado que se conforman por redes de “profesionales con reconocida experticia y competencia en un dominio específico y pueden afirmar que tienen conocimiento pertinente sobre políticas en ese campo o área temática” (Haas, 1992, p.3) y el uso de este conocimiento para la toma de decisiones.

Como Saura (2021) explica, en la política educativa hay cambios notables en las formas, ritmos, contexto y actores que intervienen en la definición de la agenda educativa. Concretamente el investigador refiere al filantrocapialismo como una categoría teórica que habilita problematizar el rol del Estado y las prácticas de gobernanza que propone.

El filantrocapialismo es una nueva tipología de donación basada en la hibridación de los principios del éxito capitalista con los de la filantropía tradicional. La idea básica del filantrocapialismo es la expansión del funcionamiento, las ideas y los principios del sistema capitalista a la vez que

se establecen multimillonarias donaciones bajo el intento discursivo de erradicar las problemáticas sociales de la educación. (Saura, 2021, p.147)

Por tanto, nos encontramos ante una gobernanza que, siguiendo a Barroso (2017, p. 66) propone "la negociación y la participación de diferentes actores, en el marco de una regulación policentrada en la cual el control ya no se ejerce a través de la obediencia a las normas y reglamentos, sino por medio de la obtención de determinados resultados". En analogía con el caso en estudio y en alusión directa a lo antes planteado, un conjunto de empresarias y empresarios de reconocidas firmas radicadas en la provincia de Córdoba, se vuelcan a transmitir sus experiencias de éxito comercial y/o económico en diferentes mercados al campo educativo.

Para el trabajo de recolección de datos recurrimos a la etnografía de redes. En palabras de Ball y Olmedo (2013, p.35):

una combinación de análisis de las redes sociales (ARS) con métodos etnográficos. Nuestro interés es identificar y analizar la creación y las acciones de esas redes, como así también las conexiones que las constituyen (...) En términos más generales, este método surge dentro de un amplio conjunto de dislocamientos epistemológicos y ontológicos a través de la ciencia política, de la sociología y de la geografía social, que implica una disminución del interés en las estructuras sociales y un énfasis creciente en los flujos y la movilidad (de personas, capital, e ideas).

La recolección de datos para este trabajo implicó navegar en la web de la FCM y de diferentes medios de difusión que "levantan" la información desde la página de origen produciendo más impacto en el público (diarios, blog, páginas web gubernamentales, etc.); es decir, se va diseñando una red de información en donde se van estableciendo relaciones entre los actores involucrados a través de considerar aspectos como: quiénes son los que participan, cómo participan, con qué objetivos, cuáles son los intereses en juego, cómo se relacionan con los otros participantes, hacia dónde se dirige y luego se levanta la información, etc. Por otra parte, se trabajó sobre el programa y los materiales de capacitación producidos desde la fundación para el Programa Líderes Educativos de la cohorte 2020, a partir del cual se realizó un análisis de la propuesta en general (no curricular) identificando

conceptos, ideas, supuestos que habilitan la indagación teórica desde las conceptualizaciones que se sostienen en este trabajo y de las hipótesis orientadoras.

Las descripciones y análisis que presentaremos en los apartados siguientes pretenden construir una nueva y complementaria conceptualización acerca de la injerencia de la filantropía empresarial en un campo de la política educacional tan estratégico como la formación de directivos.

3. El caso en estudio: la FCM y el Programa “Líderes Educativos”

La Fundación Córdoba Mejora nace en el año 2010 con la misión de constituirse en un “agente dinamizador y ejecutor referente del involucramiento social empresario en la educación y el trabajo” en la provincia de Córdoba (FCM, s/f). En la página web de la fundación se menciona el alcance actual de la misma en torno a la cantidad de instituciones y actores del ámbito empresarial que participan en sus tres Programas: Líderes educativos; Taller de innovación social y Programa enlazar.

Cuadro 1. Cantidad de actores e instituciones que participan de los programas de la FCM

Cantidad	Tipo de actor y/o institución
335	directivos escolares vinculados con los diferentes programas de la fundación
300	docentes involucrados en diferentes proyectos de innovación educativa
2647	alumnos participaron en el taller de innovación social
500	jóvenes participaron en el proceso de selección del programa enlazar
100	localidades en nuestro programa de líderes educativos
240	empresarios y ejecutivos comprometido
77	empresas ofrecieron prácticas laborales a los participantes de enlazar
337	jóvenes iniciaron el proceso de formación en el programa enlazar
123	jóvenes completaron el Programa Primer Paso
16	jóvenes formalizaron una relación laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la web de la FCM (s/f).

Entre las empresas que figuran en el Directorio de la Fundación se encuentran: Universidad Siglo XXI, Apex, Dracma S.A., Grupo Betania, OSDE, Instituto Oulton, PWC, BBC, Vates, Alladio, Promedon, Neverland, Grupo Edisur, Vitnik, De Novo, Sportcom y Alonso Geimonat. A estas se suman otras en carácter de "empresas comprometidas", como Aguas Cordobesas y "organizaciones aliadas", entre estas últimas: la Cámara de Comercio de la Provincia de Córdoba y la Cámara de Industrias Informáticas y de Comunicaciones del Centro de Argentina. Las actividades que realizan las diferentes empresas poseen características bien marcadas, que van desde la oferta de servicio educativo, desarrollistas centradas en la construcción y el negocio inmobiliario, hasta aquellas dedicadas a la salud o la protección de los derechos de los comerciantes y las entidades de servicio.

Todas las organizaciones nombradas se constituyen así como empresas e instituciones que aseguran tener un "compromiso activo" y "una participación voluntaria corporativa" en el ámbito educativo y del trabajo, siendo el aporte económico que realizan el sostén principal para la ejecución y crecimiento de sus proyectos.

4. El Programa "Líderes Educativos"

La descripción y análisis de la FCM y el programa Líderes Educativos demanda en esta investigación que diferenciamos, con fines analíticos, dos núcleos de análisis que nos permiten abordar: 1. la vinculación entre la FCM, empresarias/os y el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba y 2. los ejes temáticos de la propuesta de formación a directivos.

4.1 La vinculación entre el Ministerio de Educación provincial y la Fundación Córdoba Mejora

El Programa Líderes Educativos está en vigencia desde el año 2010 de manera presencial y hasta 2020, que pasó a ofrecerse de manera virtual en el marco

de la pandemia originada por el virus SARS COVID-19, ampliando así su alcance e impacto.

En la web de la FCM se plantea que el objetivo general de este programa es:

- generar oportunidades para el incremento de la calidad y terminalidad educativas en escuelas de nivel secundario de la Provincia de Córdoba y para la vinculación entre el ámbito educativo y los potenciales ámbitos productivos de inserción laboral de los estudiantes (FCM, s/f).

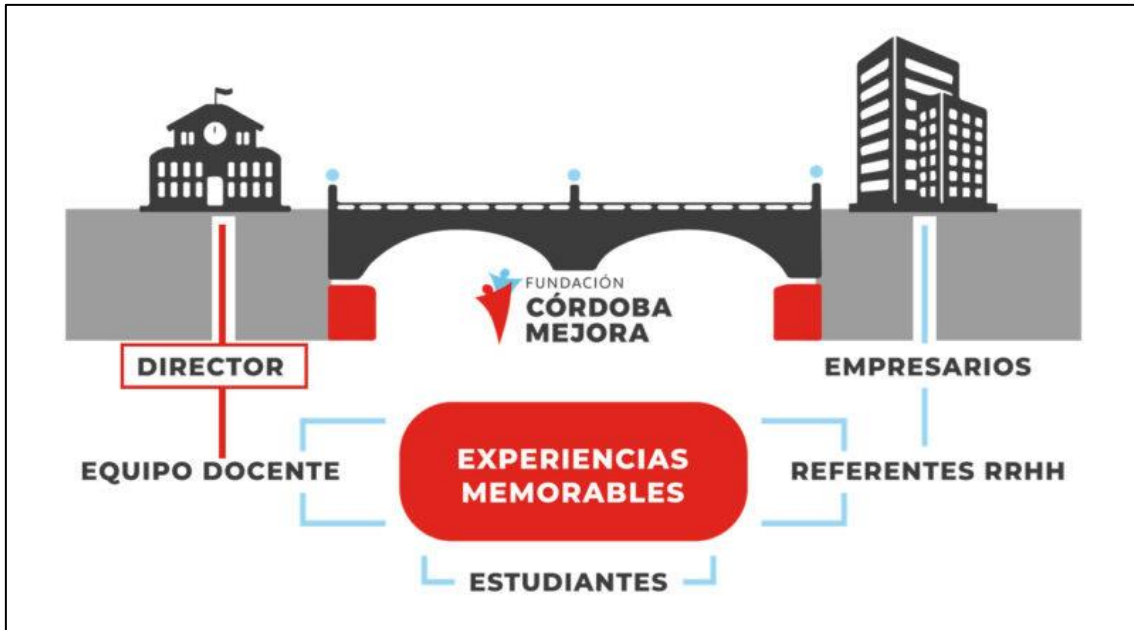
En tanto los objetivos específicos son:

- Contribuir con el desarrollo, por parte de directivos de escuelas de nivel secundario, de competencias de liderazgo, gestión y vinculación con el ámbito productivo, mediante instancias de capacitación.
- Consolidar el ecosistema de vinculación de la FCM que integra a egresados y actuales cursantes del PFLE, docentes de sus escuelas y referentes del ámbito empresarial y de estudios superiores (FCM, s/f).

Por tanto, capacitar en gestión y liderazgo a equipos directivos de nivel secundario de la Provincia de Córdoba es la estrategia adoptada por la fundación para contribuir a mejorar la calidad educativa en la provincia. La interrelación que la fundación establece con el ámbito educativo es definida como un "ecosistema de vinculación" donde "directivos, empresarios y docentes promueven acciones para acercar el ámbito educativo y el ámbito productivo" y contribuir de este modo, con el objetivo general del proyecto, que plantea la siempre imperiosa necesidad de incrementar la terminalidad educativa y la inserción laboral de los jóvenes estudiantes.

En este ecosistema la FCM actúa como "puente" de vinculación entre el sector educativo y el empresarial, donde actores del ámbito empresarial generan experiencias formativas con actores del ámbito educativo en busca de mejorar los procesos de aprendizaje y contribuir a la formación laboral. Así se presenta dicha interrelación en la web de la página de FCM:

Imagen 1. Programa Líderes Educativos



Fuente: Web institucional Fundación Córdoba Mejora, s/f.

En el marco del “ecosistema de la FCM” y a partir del relevamiento de información disponible en la web de la fundación fue posible identificar la presencia del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba como puente institucional que legitima a la fundación y a su proyecto de formación de líderes educativos.

Como ya se señaló más arriba, la pandemia obligó a virtualizar este proyecto de formación. En este contexto, consideramos que confluyen dos situaciones que actuaron como condicionante y promotores clave de la articulación del Programa y el gobierno de la educación: la necesidad de presentar la propuesta por parte de la FCM de manera virtual y la necesidad del Estado provincial de sostener respuestas de formación en contexto de pandemia. Tal es así que en el marco de la apertura de la primera cohorte virtual participó, como invitado especial, el Ministro de Educación de la provincia, quien dedicó un breve discurso a los presentes. El funcionario señaló que Córdoba Mejora:

tiene una preocupación social y esa preocupación los ha llevado a establecer un diálogo con el Estado. Y nosotros abrimos las puertas porque nos parece muy interesante que nuestros equipos directivos puedan dialogar para formar

a nuestros jóvenes. No solo desde una perspectiva general, sino también en la vinculación con el mundo del trabajo. (InfoNegocios, 2020, s/p)

En tiempos de filantropía empresarial el ecosistema FCM abarca múltiples rubros empresariales y también implica al Estado provincial quien legitima como válido y relevante el accionar empresarial sobre aquello que el Ministro denomina "una preocupación social". La preocupación social puede ser promover la terminalidad de la educación secundaria y la inserción laboral de los estudiantes; sin embargo, el medio elegido para trabajar ese fin son las directoras y directores de escuela secundaria y como mostraremos a continuación en los ejes temáticos de la propuesta de formación "la preocupación social" se traduce en "preocupación por la formación en técnicas de gestión empresarial". Así, claramente lo expresa la vicedirectora ejecutiva de la Fundación en el mismo evento de apertura:

Este programa tiene un alto nivel de digitalización de los contenidos, como respuesta a los efectos de la pandemia (...) Esta coyuntura nos permite dar un salto cualitativo y cuantitativo (...) La lógica presencial, no es la misma que la lógica digital. Requiere de un proceso 'instruccional' que guíe a los alumnos y a los docentes (...) Hemos hecho una reconstrucción de los programas. Hemos identificado las mejores prácticas para los docentes y estudiantes (...) "Queremos mil empresarios comprometidos en esta causa". (Turello, 2020, s/p)

Tanto en un discurso como en otro, se ven reflejadas algunas de las principales propuestas de la NGP sobre la administración pública del Estado (Hood, 1991): cultura del liderazgo con más profesionalismo y control de resultados a través de poner más atención en los datos numéricos que en los procedimientos; poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración para aplicarlas en el sector público; poner atención en el uso de los recursos bajo la necesidad de frenar la demanda y uso de recursos públicos "haciendo más con menos". A continuación, recuperamos los ejes temáticos que estructuran la propuesta de formación.

4.2 Los ejes temáticos de la propuesta de formación a directivos en la modalidad virtual

Como referimos en el anterior apartado la preocupación por la formación en técnicas de gestión empresarial es el eje de un Programa cuyos principales contenidos se vinculan a la formación en liderazgo, planeamiento estratégico y situacional y en herramientas para procesar información estadística.

La propuesta de formación del Programa involucra una instancia de introducción general y el desarrollo de cuatro módulos. Como ya se mencionó, a partir de 2020 y producto del contexto de pandemia, la propuesta comenzó a ofrecerse bajo la modalidad virtual. La plataforma utilizada para dichos encuentros es Zoom y la propuesta metodológica de cursado se alterna entre encuentros virtuales, actividades individuales y trabajos en grupos (de hasta seis integrantes). Los trabajos en grupo buscan -en un tiempo acotado- el trabajo colaborativo a partir de consignas específicas (elaboración colaborativa de murales, stickers, mapas conceptuales, diagramas, etc.) para luego realizar plenarios.

Cuadro 2. Módulos del Programa Líderes Educativos

Nombre del Módulo	Contenidos
MÓDULO 1: EL DIRECTOR COMO LÍDER EDUCATIVO: LIDERANDO PARA EL CAMBIO	<p>El líder y sus equipos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Destrezas comunicacionales para gestionar equipos• La noción de equipo: definiciones, características en entornos de confianza• Motivación e involucramiento de los integrantes de los equipos• Herramientas para mantener reuniones efectivas <p>Liderando para el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional y acciones saludables• Gestión de la diversidad y la inclusión <p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Liderar, gestionar, dirigir: diferencias y articulaciones• La noción de liderazgo saludable: liderazgo responsable, distribuido y situado• Gestión de cambio

<p>MÓDULO 2: LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN EDUCATIVA</p>	<p>Herramientas para la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores para la gestión. Definición de objetivos asociados a evidencias ● Lectura e interpretación del Reporte Gestión Estudiantes ● Conceptos principales <p>La dinámica institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La dinámica institucional ● Historia institucional: misión, visión y valores ● Conceptos principales <p>La innovación en los centros educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos y finalidades de la institución educativa ● Los objetivos de aprendizaje como ordenadores de la gestión ● La terminalidad como eje significativo del proyecto escolar ● El PEI como vector transversal de la institución educativa ● Conceptos principales
<p>MÓDULO 3: LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE</p>	<p>Aprendizaje e innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El aula invertida: aprendizaje híbrido, situado y ubicuo ● Aprendizaje híbrido, situado y ubicuo ● Formatos de evaluación y seguimiento pedagógico <p>Educando en la era de la tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La educación en contextos digitalizados ● Gamificación, aprendizaje vivencial, experiencial, flexible y personalizado ● Aprendizaje flexible y personalizado ● Gamificación <p>Educar en habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El desarrollo de habilidades ● Crear nuevos paisajes curriculares y dotar de mayor sentido al currículum ● El rol docente ● Aprendizaje colaborativo. Conectivismo. Aprendizaje rizomático ● Liderar una organización que aprende e innova en la era de la tecnología
<p>MÓDULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Aprender a aprender (el aprendizaje de las instituciones):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de aprender a aprender ● La institución educativa como un sistema ● Gestionar... Hacer que las cosas sucedan... ● La teoría del pensamiento complejo como

	<p>herramienta para pensar el aprendizaje de las instituciones</p> <ul style="list-style-type: none">● Análisis de resultados● Construcción de reportes● Las matrices como instrumentos de evaluación● Grupos de reflexión● Conceptos principales <p>Gestión de proyectos escolares efectivos:</p> <ul style="list-style-type: none">● La metodología de proyectos escolares● Los proyectos escolares● Fases de un proyecto: inducción, desarrollo y valoración● Conceptos principales <p>Principios de la planificación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none">● Proceso de construcción del plan● Principios de la planificación estratégica● Definición de metas, resultados, objetivos, actividades e indicadores (de resultado y de proceso)● Conceptos principales
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del material de estudio del Programa Líderes Educativos, Módulos 1, 2, 3 y 4, Fundación Córdoba Mejora, Cohorte 2020.

Los principios de la NGP (Verger y Normand, 2015) están presentes y se plasman en la delegación de responsabilidades en la dirección escolar a la que se le otorga márgenes de autonomía en el marco de procesos de descentralización y modernización de la gestión escolar, que es recentralizada a través de diversos dispositivos de evaluación y rendición de cuentas como condición de cambio y garantía de calidad (Barroso, 2006; Viñao, 2002). No es entonces casual, que se demande a los directivos saber cómo gestionar el Sistema de Gestión de Estudiantes y el análisis de dichos reportes, como una forma de tener control sobre los resultados; y desde luego tampoco es casualidad que el uso de material bibliográfico y de indicadores de evaluación de resultados escolares (Módulo 4) sea el principal bloque temático donde se evidencia la articulación con el Ministerio de Educación provincial; manifestándose esto, incluso, en el uso de documentos ministeriales que llevan el logo del ministerio.

Así, las tecnologías de performatividad y gerenciamiento operan conjuntamente generando condiciones para la obediencia a reglas producidas de

El aprendizaje está dirigido entonces al desarrollo de la capacidad de gestionar las instituciones educativas, al liderazgo y los resultados a los que puede llegar el equipo directivo, considerando como variables independientes a los factores contextuales externos e internos a la escuela. La eficacia y la eficiencia es el objetivo de un director "líder" que tiene al mando su institución educativa. Aquello que está en el centro de la agenda de la formación de directivos es la mejora de una performance que se mide en productividad o resultado del sistema escolar. Es decir, como una forma de presentación de la calidad o la valía de un individuo y de la organización que lidera. El campo de juzgamiento se estandariza, por ejemplo, en la plataforma Ciudadano Digital, y es en el marco de esta lógica de acción gerencial que el Programa analizado y las políticas educativas -en líneas generales- promueven la concentración del poder de decisión en la función del directivo, al tiempo que reivindican al liderazgo empresarial como emblema de la capacidad de dirigir equipos de trabajo. Por tanto, en la tarea de liderar cobra relevancia la gestión de los vínculos formales e informales y el "renombrado clima escolar" para la resolución de problemas emergentes o conflictos.

En suma, la planificación estratégica en esta propuesta se vuelve clave para garantizar los resultados esperados por la política educativa, siendo una dirección escolar que aprende aquella que logra gestionar sus magros recursos complementándose con redes empresariales comprometidas. Formar directoras y directores eficientes para cumplir esta tarea está en la agenda, no hay mucho espacio para dudas.

5. A modo de cierre: apuntes para identificar y discutir la cultura de individualizar lo social

*Nike es la Cultura
Vas corriendo con tus Nikes
Y las balas van detrás
(lo que duele no es la goma sino su velocidad)
(Indio Solari y los Fundamentalistas del Aire
Acondicionado, 2004)*

Las hipótesis planteadas en la introducción de este artículo se confirman, la FCM, en tanto TT, constituido por un grupo de empresarias/os de reconocida trayectoria es avalada desde instancias de definición de políticas educativas- vía Ministerio de Educación provincial- como promotora de la formación de directoras/es de escuelas secundaria en estrategias y prácticas de liderazgo eficaz que se transfieren del campo empresarial al campo educativo sin cuestionamiento, e incluso, sin aparente intervención estatal en los contenidos que forman parte de las capacitaciones.

Subrayamos especialmente que la formación de directivos bajo una orientación basada en los postulados de la NGP deja de lado la especificidad de la dirección pedagógica de la escuela. En tal sentido, Miguel Ángel Santos Guerra (2015) advierte sobre la centralidad que ha adquirido la cultura neoliberal en el trabajo del director escolar asimilado al de un gerente de empresa, donde prima “una obsesión por la competitividad, por la eficacia, por el individualismo, por la privatización, por la reificación del conocimiento” (Santos Guerra, 2015, citado por Yelicich, 2021, p.22).

Desde luego, no sorprende que siendo un Programa de una fundación empresarial los ejes de formación sean liderazgo, planeamiento estratégico y mucha gestión. De hecho, estos mismos ejes de formación integraron, por ejemplo, la currícula del Programa Nacional de Formación Permanente vigente entre 2013 y 2019 (Maturo y Bocchio, 2021) y de los vigentes postítulos y diplomaturas en gestión escolar ofrecidos a través del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba y su Instituto de Formación Pedagógica. Lo que en verdad nos preocupa/alarma es que “la preocupación social” de la FCM es abordada a partir de la formación en técnicas de gestión empresarial, donde la respuesta a problemáticas de tipo social y económico -que se traducen en indicadores negativos de retención y promoción escolar- deviene en un simplificado problema de mala gestión directiva. En otras palabras, la ineficiencia del sistema educativo en materia de terminalidad de la escuela secundaria acaba siendo tratada/minimizada como una responsabilidad individual de directoras y directores que no están construyendo ecosistemas o redes interinstitucionales para sostener al alumnado en la escuela secundaria.

Como visa la convocatoria a este dossier, las políticas educativas en este nuevo ciclo se caracterizan por el “giro a la derecha”, en ese sentido planteamos, desde los aportes de las teorías de la regulación social y de la sociología política de la acción pública, que este giro se materializan en instrumentos de regulación y gobernanza a distancia de la educación que enaltecen el desentendimiento sobre las necesarias condiciones de inclusión escolar para avalar instrumentos de gerenciamiento *low cost* de la inclusión (Bocchio, Schwamberger, Armella y Grinberg, 2021).

La alianza público-privado es evidente, el ministro participa y abre el Programa de formación, habilita que empresarias/os “cuenten” sus historias de éxito empresarial con la premisa de que pueden dar herramientas para el éxito escolar. Ahora bien, FCM, en tanto TT, es un instrumento más que influye en la legitimación de políticas educativas —en este caso de formación de directivos—, donde lamentablemente la individualización de lo social es la estrategia que signa al Estado (provincial en este caso). Un Estado que deviene en garante de gestionar redes, alianzas, cooperativas o ecosistemas empresariales. Todo indica que la legitimación que permite que un grupo empresarial pueda, al tiempo que desgrava impuestos, formar a nuestras directoras y directores en gestión y liderazgo eficiente es la cultura que manda. Público-privado, escuela-empresa, lo que importa es promover discursos y buenas prácticas de gestión que evidencien que una buena dirección todo lo puede. Paradójicamente podemos decir que hablar de contextos sociales, económicos y políticos se está transformando en un pretexto de izquierda cuando lo que importa es el *just do it*. Como reza la canción: Nike es la cultura.

Referencias bibliográficas

- Ball, S. (2005). Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, 35 (126), 539-564.
- Ball, S. (2006). Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. *Currículo sem Fronteiras*, 6, 10–32.

- Ball, S.J. (2012). *Global Education Inc.: New Policy Networks and the Neoliberal Imaginary* (1st ed.). Routledge.
- Ball, S. (2013). Performatividad y fabricaciones en la economía educacional: Rumbo a una sociedad performativa. *Pedagogía y Saberes*, 38, 103-113.
- Ball, S. y Olmedo, A. (2013). A 'nova' filantropia, o capitalismo social e as redes de políticas globais em educação. Em V. Peroni (Coord.), *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação* (pp 33-47). Liber Livro.
- Barroso, J. (2017). Dirección de escuelas y regulación de políticas: en busca del unicornio. En E. Miranda y N. Lanfri (Eds.), *La escuela secundaria. Cuando la política educativa llega a la escuela* (pp.63-75). Miño y Dávila.
- Barroso, J. (2006). A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e actores. Lisboa, Portugal: Educa.
- Berger, G. y Roitter, M. (2017). *Fundaciones Filantrópicas en Argentina*. Centro de innovación social. Argentina: Universidad de San Andrés.
- Bocchio, M. C., Schwamberger, C., Armella, J. y Grinberg, S. (2021). Inclusión Gerenciada y Escolarizaciones Low Cost. Una Análítica de Episodios en Escuelas Estatales del Sur Global. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 14 (2), 177-190.
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) (s/f). *CIPPEC vuelve a ser distinguido como el mejor think tank económico y social del país*. Disponible en <https://bit.ly/3NbOm0W>
- Fischer, K. y Plehwe, D. (2013). Redes de think tanks e intelectuales de derecha en América Latina. *Nueva Sociedad*, (245), 70.
- Fundación Córdoba Mejora (FCM) (s/f). *Programa Líderes Educativos*. En <https://bit.ly/3PmPEYU>
- Fundación Córdoba Mejora (FCM) (2020). *Módulo 1. El director como líder educativo: Liderando para el cambio*. Programa Líderes Educativos. Córdoba.
- Fundación Córdoba Mejora (FCM) (2020). *Módulo 2. La escuela como organización educativa*. Programa Líderes Educativos. Córdoba.

- Fundación Córdoba Mejora (FCM) (2020). *Módulo 3. La escuela como organización que aprende. Programa Líderes Educativos*. Córdoba.
- Fundación Córdoba Mejora (FCM) (2020). *Módulo 4. Planificación estratégica. Programa Líderes Educativos*. Córdoba.
- Hood, C. (1991). A public management for all season? *Public administration*, 69, 3-19.
- InfoNegocios (10 de junio de 2020). *La Fundación Córdoba Mejora lanzó su programa de formación para líderes educativos de manera 100% online*. Disponible en <https://bit.ly/3whztoo>
- Luci, F. y Szelechter, D. (2014). La sociología del management en Argentina: debates para un campo en formación. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(32), 113-156.
- Maturo, Y. D. y Bocchio, M. C. (2021). ¿El retorno de las políticas de desconcentración? Mutaciones en el Programa Nacional de Formación Permanente (PNFP). Córdoba, Argentina. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29, 934-952.
- McGann, J. (2021). "2020 Global Go To Think Tank Index Report". *TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports*. N° 18. Disponible en <https://bit.ly/3yMAkPg>
- Peroni, V. (2020). Relação público-privado no contexto do neoconservadorismo no Brasil. *Educação & Sociedade*, 41. <https://doi.org/10.1590/ES.241697>
- Ruiz, C. (Ed.). (2018). *Privatización de lo público en el sistema escolar: Chile y la agenda global de educación*. Lom Ediciones.
- Santos Guerra, M. A. (2015). *Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona: Editorial Grao.
- Saura, G. (2021). Redes políticas y redes de datos de gubernamentalidad neoliberal en educación. *Foro de Educación*, 19(1), 1-10.
- Turello (9 de junio de 2020). *Córdoba Mejora avanza con la digitalización educativa y quiere llegar a las 1.000 empresas*. Disponible en <https://bit.ly/39siKFW>
- Verger, A. y Normand, R. (2015). Nueva Gestión Pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36, 599-622.

- Viseu, S. y Carvalho, L. M. (2021). Policy Networks, Philanthropy, and Education Governance in Portugal: The Rise of Intermediary Actors. *Foro de Educación*, 19(1), 81-104.
- Viseu, S. y Carvalho, L. M. (2018). Think tanks, policy networks and education governance: The rising of new intra-national spaces of policy in Portugal. *Education Policy Analysis Archives*, 26 (108).
<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3664>
- Viñao, A. (2002). La cultura de las reformas escolares. *Perspectivas Docentes*, 26, 38-56.
- Yelicich, C. (2021). *La dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Los saberes de los directivos en la cotidianeidad de los centros escolares de nivel secundario*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Fecha de recepción: 31 de marzo de 2022

Fecha de aceptación: 16 de mayo de 2022



Revista Educación, Política y Sociedad (ISSN 2445-4109) está distribuida bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)