

Cavilaciones en torno al *management* como alto director para los servicios educativos¹

Insights about management as a senior manager of educational services

CARLOS ALBERTO MOLINA GÓMEZ

Coordinador Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos, Facultad de Educación
camgomez@usbcali.edu.co

Resumen

Este documento hace referencia explícita a la conjunción, novedosa y atrevida, entre el *management* y los servicios educativos. Novedosa en tanto sólo hasta ahora se despierta el interés por pensarse dicha conjunción en nuestro contexto colombiano y atrevida por cuanto la práctica del *management* se asume como exclusiva de la gran corporación y por lo tanto alejada de los servicios educativos que siempre han sido direccionados desde la buena voluntad y el corazón de maestros con cargos directivos o por empresarios con racionalidad mercantil sin ningún perfil de educadores.

El documento, entonces, más que un referente teórico o metodológico sobre el *management* de servicios educativos, es un texto que recoge

-
1. Este apartado es una sistematización de las notas de Carlos Alberto Molina Gómez hechas en la Especialización en "Gerencia de Servicios Sociales" y el "Diplomado en *Management* Político". Anotaciones tomadas en los cursos con el doctor Edgar Varela Barrios de "Ética empresarial" y "*Management* político" respectivamente. Igualmente Carlos Alberto Molina Gómez retoma notas que ha ido haciendo durante sus conversaciones y encuentros académicos con múltiples académicos como Ernesto Contreras Gautibonza y Ólver Quijano Valencia.

cavilaciones entorno a esta conjunción. Cavilaciones que transitan por la figura del management como alto director para los servicios educativos en nuestro contexto de manera que se asuma progresivamente la necesidad, pertinencia y oportunidad de esta figura dentro de las actuales lógicas de mercantilización, liberalización y transnacionalización de los servicios educativos.

Palabras clave: *Management*, alta dirección, servicios educativos.

Abstract

This document makes explicit reference to the novel and daring relation between management and educational services. Novel because until now only arises the interest in thinking about this relation in our Colombian context and daring because the practice of management is assumed to belong exclusively to the large corporation and therefore is away from educational services that have always been directed based on the good will of professors with management positions or entrepreneurs with a commercial principles but no educational profile.

The document then, further than a theoretical or methodological reference concerning the management of educational services, is a text that contains thoughts on this relation, insights that go through the concept of managing as a senior manager for educational services in our context so as to gradually assume the necessity, the suitability, and the appropriateness of this concept in the current logic of commodification, liberalizing, and transcendence of educational services.

Keywords: Management, senior management, educational services.

Fecha de presentación: Junio 4 de 2010

Fecha de aceptación: Junio 11 de 2010

En los servicios educativos se mezcla con frecuencia el ser educador con el ser empresario o dirigente de dichos servicios; varios son los casos en los que el docente es quien oferta y dirige el servicio educativo. También sucede en quienes teniendo formación de educadores se topan, por la dinámica de la institución o del ministerio de turno, con la administración pero sin ninguna formación como administrador o gerente. Esto último se presenta con frecuencia en las instituciones formales que prestan el servicio público de educación. Los otros casos

son aquellos, y de bastante proliferación en nuestro medio, en donde simples empresarios "olfatean" que la educación es una empresa rentable y, sin ningún recato ni control por parte del Gobierno, ofertan y dirigen servicios educativos fortaleciendo el proceso de pauperización del educar como rasgo humano.

En todos estos casos se opera más por intuición, corazonada o de buena fe que por un conocimiento, bien sea de la ciencia administrativa o de la educación. Los resultados son o excelentes empresas educativas pero sin

proyectos educativos consistentes y coherentes con la humanidad o excelentes proyectos educativos sin visión gerencial que tienden a desaparecer. Para no ir más lejos, en nuestro pasado reciente de la educación superior caeña las prácticas administrativas generaron procesos de crecimiento, mas no de desarrollo, de las instituciones relacionados con planta física, dotación, ampliación de cobertura y hasta internacionalización pero sin proyectos educativos serios, responsables y consistentes, así la excusa para desarrollar lo primero haya sido de orden educativo. La pregunta que emerge es ¿qué queda de este crecimiento sin desarrollo? ¿Qué humanidad y sociedad se gestan con estas lógicas mercantilistas y de comercialización de la educación?

Es en este contexto real de nuestras prácticas de oferta de servicios educativos en que aparece la oportunidad y necesidad de la conjunción entre el educar como rasgo humano y la Alta Dirección, en contextos de terciarización de la educación, como una manera de *desarrollar el educar al más alto nivel humano con el apoyo de la ciencia administrativa*. La pregunta aquí es, si el educar en un contexto de terciarización requiere o no, para su desarrollo, del concurso de la formación como Alto Director. Y si la respuesta es afirmativa, como creemos que lo es, esta conjunción se torna indispensable, como medio para lograr el desarrollo del educar en la actual dinámica promovida por la OMC de tercerización de la educación. Es en este contexto donde emerge el Alto Director de Servicios Educativos. *La conjunción entre la Institución en el ámbito mercantil y la organización en el ámbito educativo y humano es la ocupación del Alto Director*. De aquí que sea un gestante de la organización en educación. Tres asuntos ocupan al Alto Director: La institución como espacio físico mercantilizado y la organización como espacio humano educativo y de la conjunción de estos dos espacios, el mercantil y el

educativo, el servicio educativo. Es aquí donde emerge la Alta Dirección desde los rasgos ontológicos y gnoseológicos del *management*.

Management asimilado para nuestro propósito como *Alta Dirección* es ante todo un *complexus óntico/gnoseológico/proxiológico/comunicológico* para la gesta de servicios educativos que preserven el valor del educar como rasgo de humanidad; por ser un *complexus* trasciende la simple acumulación de información tecnoinstrumental para un operar eficiente y rentable dentro de las lógicas mercantiles de las instituciones que prestan servicios educativos. Hace referencia entonces a un territorio de pensamiento más que a competencias o habilidades tecnoinstrumentales para un simple hacer bien la gestión. Territorio de pensamiento que se debate entre la racionalidad tecnoinstrumental y eficientista de la administración y la gesta humana por la organización de un lugar en el mundo por fuera de las dinámicas y lógicas que la constriñen, regulan, normalizan y anonimizan.

En la base de la concepción de Alta Dirección para los servicios educativos está el supuesto de que no es posible actuar en pro de las organizaciones, las sociedades y las humanidades si no se cuenta con marcos ideológicos que permitan hacer razonable la acción del educar; es decir, si no se tiene la posibilidad de mostrar el sentido, y hasta cierto punto, persuadir en función de las metas o establecer un consenso sobre las orientaciones que se tomarán para la acción. En este sentido la *Alta Dirección*, más que una práctica de administración de recursos para la rentabilidad económica, en este caso de la educación como servicio social, es una gesta, de ahí se desprende la Alta Dirección como GESTAR.

El verbo GESTAR comúnmente lo entendemos como *llevar y sustentar en su seno el embrión o feto hasta el momento del parto*. Este sen-

tido es importante, pero no suficiente para entender su espíritu en el contexto de la Alta Dirección, pues hay otro de relevancia para nuestro propósito: Consiste en que GESTAR es, también, preparar o desarrollar algo, especialmente un sentimiento, una idea o una tendencia individual o colectiva. Es preparar o desarrollar el nacimiento de una idea colectiva. Es el principio de la emergencia que está presente en esta propuesta: La Organización como orden emergente de múltiples singularidades humanas. La Alta Dirección en el sector de los servicios educativos es entonces preparar o permitir la emergencia de organizaciones y procesos educativos a partir de las interrelaciones e interdependencias de seres humanos singulares. De aquí la principal razón para proponer esta conjunción: ante la actual lección de la historia relaciona con globalismos y libertades económicas y comerciales que mercantilizan la educación se requiere una gesta de lo educativo que, alcanzando las metas de cobertura y calidad, las supere como nacimiento de humanidades de nuevo tipo.

Y nos adentramos en este enfoque pues el clásico director que piensa y ordena para que otros hagan no está resultando efectivo tal como lo indica la revista *Dinero* de mayo 23 de 2008 en su número 302. El columnista Luis Fernando Andrade trata el tema con el título *Mensajes de cambio efectivos: Las visiones desarrolladas por la alta gerencia son, con frecuencia, poco efectivas en generar la energía requerida para el cambio*. Investigaciones sobre programas de cambio en el mundo empresarial revelan consistentemente que la mayoría de estos no son considerados exitosos por los ejecutivos que los lideraron. Por ejemplo, una encuesta reciente de McKinsey & Co., entre 1.546 líderes de negocios, reveló que sólo el 30% considera que sus programas de cambio han sido "completa o mayormente" exitosos.

Luego de señalar los factores que hacen que esto ocurra el columnista resalta lo que se detecta como un factor adicional que con frecuencia es determinante en la gestión de estos ejecutivos: la visión o mensaje del cambio. Frecuentemente las visiones de cambio desarrolladas por la alta gerencia son poco efectivas, porque no son motivadoras o no son consideradas como propias por la organización. Es decir, es un asunto personal pero no es una gesta emergente de la organización humana. De aquí se desprende otro frecuente error: comunicar la visión de cambio desarrollada por la alta gerencia, en vez de hacerlo en escuchar a la organización y desarrollar la visión conjuntamente.

De modo que *el Alto Director de servicios educativos sea, entonces, la persona que prepara o permite la emergencia de organizaciones humanas para el educar en historia presente en cualquier ámbito humano*. Por eso la Alta dirección no está sugerida sólo para las instituciones formalmente definidas en la legislación colombiana sino en aquellas en donde los procesos humanos se rozan permanentemente con el educar como en el sector solidario, en el sector no gubernamental, en el sector institucional social y en promoción y animación sociocultural. Esta perspectiva trasciende la visión reduccionista de la OMC de los servicios educativos al limitarlos únicamente a los procesos educativos listados en los sistemas legales o formales; esto es educación básica, media, y superior. La Alta Dirección de Servicios Educativos va más allá en el concepto de Alta Dirección y en concepto de servicios educativos.

Por ello, para nuestro interés asumimos la Alta Dirección con el espíritu y conceptualización de *management* y no en gerencia por la connotación poco adecuada de este concepto en nuestro medio. De aquí que sea importante hacer alusión inicialmente al Alto

Director (*management*) para contextualizar su devenir en Alta Dirección. Entiéndase pues que esta decisión no obedece a una simple y llana traducción idiomática sino a un espíritu de esta acción.

Una de las grandes preocupaciones que transitan en las facultades de administración y en cursos bien sea de pregrado o posgrado sobre la alta dirección es determinar hasta dónde es válido decir que la alta dirección puede ser considerada como ciencia determinando su objeto de estudio y su metodología de trabajo. Esta discusión lógicamente habría que contextualizarla en una corriente histórica y en una comunidad académica que haya explorado de manera seria y rigurosa los fundamentos científicos de la alta dirección y en donde se haya dado la discusión científica al respecto. Esta discusión nos permite ubicar claramente la alta dirección dentro de las ciencias aplicadas y esto porque nos precisa su objeto de trabajo y particularmente su metodología y nos aproxima permanentemente al campo disciplinar, desde la posición científica.

Aquí se opta por asumir que existe una línea de fundamentación epistemológica de la alta dirección que logra entender, explicar y prescribir los fenómenos que acaecen en el seno de la gestión de la organización y no solamente unos quehaceres cotidianos, rutinarios y melancólicos de la gerencia, la dirección o de los actores organizacionales. Es claro, por tanto, que se asume la alta dirección como un cuerpo de conocimientos y teorías, con un lenguaje propio y con una axiología claramente definidas pero que a su vez esta visión se complementa con la gestión vista desde los gerentes o los propietarios o accionistas de la organización, de manera que la relación

teoría y práctica se conjuguen en contextos y escenarios de indagación.

Es importante anotar también que el tema de la alta dirección encuentra otro ámbito de discusión como lo es el campo de la Economía de la Empresa, del cual ha evolucionado lo que se conoce como la Ciencia Empresarial.

La empresa, tal como la conocemos hoy en día, está determinada, y podríamos decir que de manera inexorable, por la eficiencia económica. Toda empresa que se constituya participa de las lógicas del mercado y está llamada a ser eficiente económicamente. Es por tanto ocupación de la ciencia empresarial establecer el vínculo entre dicha eficiencia económica y la racionalidad. Ser eficiente económicamente con los recursos que se disponen sin atentar contra la calidad del producto o servicio ofertado. La escuela alemana liderada por Erich Gutenberg², se ocupa principalmente de la función de producción de la empresa que está dentro del ámbito de la economía de la empresa.

Son cuatro los elementos que se conjugan en una empresa según esta escuela alemana: Actividad económica, empresa como institución, la legitimación de la empresa como institución económica-societaria y el orden económico y empresa. La mayor preocupación de esta escuela es entender cómo funciona la empresa como una institución que hace arreglos contruidos socialmente para que ella pueda operar en pos de la eficiencia económica. También se preocupa su reflexión por entender, desde los fallos mismos de la organización interior de la empresa, los fallos del mercado. Igualmente trata de entender las reglas de juego formales e informales que se dan en ese tejido social llamado Empresa.

2. La obra del profesor Erich Gutenberg, en la que se destaca esta reflexión, se encuentra en tres tomos: Primer tomo de la obra *Fundamentos de la economía de la empresa*. Producción, el segundo tomo está dedicado a la "venta" o "colocación" de los productos o servicios y el tercer tomo está dedicado a la "financiación" de la empresa.

La acción del alto director está entre la economía de la empresa, que se erige como una especie de suprasistema que opera sobre la organización empresarial como orden interno humano, y dicha organización empresarial que simultáneamente es gestionada por el alto director. Por eso el interés por el alto director como gestor. La maestría adquiere su relevancia al poner en discusión profunda estas tensiones entre la economía de la empresa, la racionalidad y la gesta del alto director en su organización educativa. A esto se ven avocados los directivos de organizaciones educativas en la terciarización de este servicio. De ahí que los educadores seamos los llamados a atender esta tensión y no dejar su devenir sólo a la lógica del mercado o los intereses de la economía. Es momento de que los educadores nos ocupemos, de manera seria y responsable, de los asuntos que les atañen desde el campo del mercado y la economía.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe pretender sentar las bases para conocer las organizaciones en su naturaleza y en sus leyes; es decir, las leyes del capital. De igual manera se debe analizar el campo del saber administrativo, que se mueve entre la teoría y la práctica, entre la ideología y la ciencia. Situación que puede observarse en esa búsqueda incesante por encontrar nuevas formas de organizar de manera eficiente, sin la necesidad de fragmentar el conocimiento administrativo, y mucho menos desarrollar visiones parcializadas de las organizaciones, pero sobre todo sin desconocer los posibles aportes de las mismas ciencias de la vida.

Dado que se ha privilegiado el conocimiento puro a costa del conocimiento práctico, se olvida que una persona puede ser definida en términos de lo que hace y de lo que es; que no es suficiente con saber para hacer algo bien. Así, se concluye que un buen conocimiento de la alta dirección o del *management* de ninguna

manera garantiza que en la práctica se sepa utilizar. En este caso no se trata de definir lo que es, sino de comprender mejor los actos y prácticas del alto director o lo que hemos denominado aquí el "actuar" del alto director o "actuar" *managemerialmente*. La finalidad de la alta dirección como ciencia práctica es la acción, y si bien es cierto, la acción humana se sitúa en el orden de lo particular. Sólo desde la etnoepistemología occidental se asume la ley de la ciencia teórica pura, universal, veraz y necesaria, desconociendo lo particular, contingente, epocal y localizado del conocimiento.

Es en este doble registro en el cual se inscribe la alta dirección como una ciencia aplicada, y es precisamente en ese enfoque en que se fundamentan los esfuerzos de formación de este magíster desde la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali. En la generación de un conocimiento para la acción, en los problemas de definición y en la comprensión de la acción. En consecuencia, tanto la fundamentación teórica como la indagación que desarrollen los participantes de la maestría será pertinente para comprender las organizaciones y los actos directivos en el sector de los servicios educativos.

Aún vivimos inmersos en el imperio del *hombre correcto en el lugar correcto*, desde donde no se ha avanzado más allá de los trabajos de Adam Smith. Tal sentencia fue tomada por el desarrollo de una ciencia de la racionalización que ha tenido como objetivo buscar nuevas formas de hacer funcional la empresa, de hacerla más rentable y de lograr su crecimiento. Este aspecto en nuestros días representa un gran obstáculo, debido a que se propende a una calidad y una permanente productividad. Alcanzar estos objetivos es impensable sin un fortalecimiento de las capacidades y actitudes que permitan que las personas y las inteligencias de las empresas se movilicen. Estas con-

ductas entrarían en contradicción con las ideas provenientes de la administración clásica.

Es así como en la década de los años ochenta, a nivel mundial se comienza a presenciar una serie de acontecimientos que hacen que el mundo empresarial occidental comience a interesarse en prácticas poco convencionales de dirección de empresas. Prácticas desarrolladas en un conjunto de países que debido a su éxito en la consolidación de una infraestructura industrial y del crecimiento económico se han ganado un gran reconocimiento, al punto de ser considerados como un tipo de capitalismo diferente del desarrollado en Occidente, que para su mejor entendimiento ha sido denominado capitalismo industrial.

Por otra parte, gracias a la globalización, a la demanda incesante por reducir costos en las empresas, a la búsqueda apremiante por ser cada vez más competitivos y capaces de generar valor agregado en la producción, se comienza a configurar una nueva especie de capitalismo que, a diferencia del anterior, adquiere otro tipo de características con otro tipo de implicaciones en la manera como la alta dirección se desarrollará. A este tipo de cambios se la ha denominado capitalismo financiero.

Con el desarrollo de la Teoría Sistémica de la Organización emerge un enfoque de análisis caracterizado por concebir todo objeto como una totalidad compleja o como un componente dentro de un contexto complejo. Esta manera de formular y abordar los problemas organizacionales evita las visiones unilaterales o sectoriales y las correspondientes soluciones simplistas. El interés de dicho enfoque o perspectiva es la dinámica de la acción inscrita en distintos niveles de la realidad, y se apoya en la existencia y percepción de distintos niveles de realidad, la aparición de nuevas lógicas y la emergencia de la complejidad. Con dicha

perspectiva se pretende sustituir el reduccionismo del pensamiento clásico, considerando así una realidad multidimensional estructurada en diferentes niveles. Uno de los problemas que enfrentan los sistemas de educación tiene que ver con el esfuerzo de integración de los conocimientos. Este enfoque requiere cierta experiencia en dinámicas interdisciplinarias y una visión transdisciplinaria del mundo, que tenga de soporte un modelo epistemológico muy cercano a la visión sistémica de la realidad.

Esto nos indica que la acción del alto directivo está conectada a la economía de la empresa y que por tanto hay que establecer una justa relación entre esta, la organización y el servicio educativo. ¿Es la educación un simple negocio? ¿Por ser un servicio público debe ignorar la dinámica económica? ¿Se debe priorizar la organización por encima del servicio y de la economía? Estos son algunos de los interrogantes que nos motivan a presentar esta maestría. Y es por eso que decidimos alejarnos del término "gerencia" y acoger el concepto de "Alta Dirección" por ser más justo con el concepto de *management* que se quiere desarrollar.

Usualmente la Alta Dirección (concepto asimilado del concepto anglosajón *management*) no ha estado presente en la vida de las instituciones educativas. Los actuales rectores o directivos de instituciones educativas no reconocen que su actuar genera educación y, adicionalmente, a los educadores poco les ha interesado el estudio o profundización teórico-conceptual de los procesos directivos. Lo que aparece como novedoso en esta maestría es la conjunción creativa de estas dos concep-

...se concluye que un buen conocimiento de la alta dirección o del management de ninguna manera garantiza que en la práctica se sepa utilizar.

ciones: la concepción de Alta Dirección, muy característica de las grandes corporaciones y del management privado respecto de los procesos educativos; sobre todo en un país como Colombia donde hay un deterioro significativo, vía tecnoburocracia, de la gestión educativa y de la educación en general. No hay una gestión educativa en sentido estricto como se debería empezar a ver en el contexto caracterizado por la globalidad y la libertad y apertura económicas y comerciales tan en boga por estos días. Es así como esta maestría es la primera y única en Colombia que estudia la conjunción entre la Alta Dirección y el educar como servicio público. Bien, en este orden de ideas es útil contextualizar el tema del management³.

Management es una palabra anglosajona empleada por los académicos por su gran precisión y delimitación frente a lo que significa "gerencia" en español y lo que hacemos desde este significado. En la tradición anglosajona, dominante en las ciencias administrativas, el *management* fundamentalmente se refiere a la *función ejecutiva*. Es decir, que en el término no están incluidos otros conceptos y sus funciones, que en español sí incluimos en el tema la gerencia: la gerencia de procesos, la gerencia media y la baja u operacional o instrumental de las organizaciones.

Desde la acepción en español se podría afirmar que en las actuales organizaciones, que son organizaciones del conocimiento, un sector muy significativo de sus empleados o de sus miembros participa en procesos de "gerencia"

o "gerenciales". Hoy, muchas personas, en los campos que se desempeñan, desarrollan sin duda actividades que se denominan gerenciales en el sentido de procesos administrativos. Se llega hasta el caso de nombrar como gerentes a los responsables de proyectos concretos dentro de la organización y en algunas administraciones públicas se les da el nombre de gerentes a funcionarios de libre nombramiento y remoción responsables de oficinas o secretarías. También es el caso de los directivos (rectores) en las Instituciones Educativas. En pocas palabras "gerencia" en nuestro entorno recoge toda la gestión administrativa de una empresa u organización. En nuestra concepción y en nuestro obrar no se deferencia lo ejecutivo de lo operativo. Todo es gerencia o son acciones gerenciales. Y cualquiera puede ser gerente, director, directivo o rector, como en el caso de la educación.

Pero la noción académica del *management* no centra su enfoque o interés en este tema de procesos, sino que, como ya se ha dicho, se concentra en el tema de *Alta Dirección* o de la *función ejecutiva* a un alto nivel. Esta noción proviene de una característica de la corporación americana.

Hacia los años treinta y cuarenta en EE.UU., y también en países europeos, se independizó o se separó la propiedad de las empresas de la función directiva propiamente dicha. Este no es el caso de Colombia, en donde no se tiene delimitado este fenómeno; los dueños de las empresas son los gerentes y administradores.

3. El reconocido teórico de la gestión, Peter F. Drucker, afirmaba: "En sus orígenes el término *management* (gerente) no se utilizó en el mundo de los negocios. Se empleó por primera vez en el sector público norteamericano. Particularmente, para hacer una descripción de las actividades de dirección de las fuerzas militares norteamericanas en el gobierno de Theodore Roosevelt. Posteriormente, el término después de la Segunda Guerra Mundial se empleó prioritariamente para describir los negocios privados... en el siglo XXI hasta donde lo podemos prever el sector de crecimiento en los países desarrollados no será el de los negocios, es decir, la actividad económica organizada, sino que probablemente será el sector social sin ánimo de lucro. Y este también es el sector más necesitado de Administración hoy y en el cual una administración sistemática, con principios basados en la teoría puede rendir los resultados más grandes y más pronto" (DRUCKER, 1999, p. 12).

En Colombia se encuentran muchas famiempresas en donde los dueños son los mismos administradores y algunas de esas famiempresas, aun cuando crecen, siguen siendo administradas y controladas por la misma familia que las creó. Dentro de estos casos es característico encontrar la repartición de la dirección de la empresa según primogenitura. Y las líneas familiares de jerarquía son las formas como las familias asignan los cargos en la organización y generan, incluso, enormes problemas, porque colocan en cargos a personas que no tienen ni vocación, ni experticia, ni interés para ello. Aparte vienen los verdaderos administradores, la tecnocracia administrativa formada en universidades, que ya no son miembros de la familia sino expertos a contratar.

Lógicamente hay muchos choques de estos expertos, que son los que realmente manejan procesos, por ejemplo de mercadeo, planificación o estrategias de emprendimiento, con el núcleo familiar que administra la organización. Es común entonces encontrar en Colombia grupos que son manejados por la familia en donde es difícil articular la idea de una gran corporación con el proceso de administración familiar. En conclusión, en Colombia aun existe esa mezcla entre los propietarios, que no son simplemente los dueños, sino también los gerentes.

Lógicamente de esta dinámica no se escapa la administración de organizaciones educativas. Evidencia de ello la tenemos en el sector estatal cuando nombra, en la básica o media, como rectores a educadores que demuestran, vía prueba escrita, conocimientos de la legislación pero en ningún momento se pide cuenta de formación en asuntos administrativos o gerenciales, aun con la pretensión del Estado de tener organizaciones prestadoras de un servicio público. En la educación pública superior, amparados en la maquinaria de las elecciones,

se transita por la misma vía con los mismos resultados.

Pero en el sector privado no son escasos los ejemplos donde los dueños o sus familiares son los directores o rectores sin tener la más mínima idea de gestión o administración educativa. Aquí la educación se administra desde lo empírico y desde el corazón de los dueños. Sólo para algunas funciones, como las contables, se llama a expertos pero con la intervención directa y permanente de los dueños. De ahí que los actuales procesos de certificación de calidad sean tan tortuosos para este tipo de instituciones educativas.

Esto se presenta, guardando las proporciones, en las instituciones educativas privadas regentadas por comunidades o sectores religiosos. En estas comunidades, muchas de ellas con vocaciones distintas de la educativa, las instituciones educativas son dirigidas y administradas por miembros de la misma comunidad religiosa sin la preparación adecuada para ello. De ahí que sea propio de estas organizaciones la carencia de una alta dirección y se queden como instituciones de beneficencia. Aquí también son permanentes los choques entre el carisma de la comunidad y la función gerencial y administrativa de los expertos antes descritos.

Pero también en la mentalidad de los usuarios están presentes estos cruces de funciones que reclaman a las instituciones educativas de comunidades o sectores religiosos costos bajos o "flexibilidades" o "coherencias" con lo que predicán. En los usuarios tampoco se asume la institución educativa como una gran organización. Para ellos estas instituciones funcionan sobre el criterio de caridad.

Otra esencia de este pensamiento parroquial, y no administrativo de los usuarios, es la cultura del no pago. Al no asumirse la institución o el servicio educativo como una gran

empresa no se cree que el pago oportuno sea necesario para el buen funcionamiento de la institución. A diferencia de otros servicios públicos, mercantilizados por el sector privado, en el educativo "no se corta el servicio". Los más beneficiados de este difuso límite entre carisma religioso y la gerencia de instituciones educativas son los abogados a través de los millonarios cobros de carteras atrasadas o vencidas o en muchos casos ya dadas de baja.

Ahora bien, si en los servicios educativos privados el tema es crítico, por el lado de la gestión pública o estatal es doblemente crítico. El criterio del Estado benefactor o proveedor de recursos financieros y tecnológicos se pasea rampante por la cabeza de directivos y usuarios, al punto que la gestión de los primeros se limita simplemente a lo académico y al control de disciplina, pero no hay una proyección de gran organización. En muchos casos los directivos se comportan temerosamente ante la necesidad actual de gestionar recursos financieros y proyectar empresarialmente la institución. Este es el reto que impone hoy la globalidad y la liberación económica y comercial a los servicios educativos en Colombia: una *alta dirección o función ejecutiva de los servicios educativos*.

Y, aunque no es motivo de discusión en este documento, es importante anotar lo evidente que resulta esta realidad como criterio de cuestionamiento al ya rutinario argumento de que la administración privada es efectiva frente a la administración pública o estatal. La eficiencia y eficacia gerencial, como argumento empleado para la privatización de lo público en el caso de la educación, no resulta, hasta la fecha, válido, pues la realidad muestra lo contrario. En este sentido debemos enfatizar que muchos analistas han utilizado un razonamiento simplista para sostener que la gestión pública es fundamentalmente distinta de la administración privada. Lo cierto es que la creciente

complejidad de las organizaciones del sector privado —organizaciones de la sociedad civil— puede llevarlas hasta superar la complejidad de las organizaciones públicas, mientras ambos tipos de organizaciones se desempeñan en ambientes complejos de organización pública y privada. Por otro lado, en países como el nuestro las organizaciones privadas que actúan en lo público demuestran muchos vicios del sector público tales como: la falta de objetividad en la selección y administración de personal, falta de estímulos al buen desempeño, orientación de corto plazo y creciente burocratización.

Las organizaciones de ambos sectores pueden aprovechar el abanico de los instrumentos de gerencia para mejorar la eficiencia, integrar la organización y su cultura, y orientar la acción en términos de objetivos y metas. Desde luego, las organizaciones en cada sector tienen sus especificidades, y ciertos factores y problemas tienen mayor ponderación que otros, pero en términos de complejidad e interdependencia las similitudes y analogías estructurales tienden a aumentar.

Entonces, lo que ocurre con las famiempresas y con la educación en Colombia no ocurre en la gran corporación. Hacia los años treinta y cuarenta en Estados Unidos se independizó la función gerencial en las empresas de la gestión directa de los dueños de dichas empresas y la independizó sobre la base de hacer de estas empresas sociedades accionarias. Empresas abiertas cuyos derechos de propiedad se juegan en las bolsas de valores. En Estados Unidos es normal que un sector significativo de norteamericanos tenga acciones en esas empresas. De tal manera que sea frecuente ver a estos ciudadanos comprando *The Wall Street Journal* o informándose en el *Dow Jones & Company* (empresa estadounidense que publica información financiera) para ver los precios de las acciones o tener canales

de Tv. que permanentemente están pasando información accionaria.

En el caso colombiano son recientes los intentos de empresas como ETB, grupo AVAL, ISA, ISAGEN o la CHEC (Central Hidroeléctrica de Caldas) por motivar a los colombianos a comparar acciones. Pero sigue siendo exótica esta dinámica entre los colombianos. Por eso cuando se rastrea el funcionamiento de la bolsa de valores en Colombia se nota que las transacciones de acciones es muy pequeña comparada con otras dinámicas o movimientos financieros como papeles comerciales o títulos de renta fija como los que emite el Gobierno.

Pero en Estados Unidos, y en países europeos como Inglaterra y Francia, hubo un proceso que se podría calificar como democratización de la propiedad accionaria. En este modelo los propietarios designaban una junta de directores en donde estaban representados realmente los derechos de propiedad, y esta junta, sobre la base de asambleas anuales, tomaba las decisiones de carácter macro y de tipo más estratégico de la organización pero no la administraban. Y en su lugar aparecieron lo que se denominan en Inglés los CEO⁴ o los PDG⁵, presidente director general, que son los jefes, "*chairman*", de las organizaciones que si realizan estrictamente la función *managerial* o de Alta Dirección y de ellos depende la

estructura de vicepresidencia⁶. Es lo que se conoce como "alto director" o "director general". Y es esta junta operativa, constituida entonces por un presidente o alto director, CEO o PDG con sus vicepresidentes ejecutivos, la que realmente dirige las empresas, especialmente las grandes corporaciones. El CEO, funcionario ejecutivo principal, o el ejecutivo principal, es el más alto rango ejecutivo de un funcionario corporativo, administrador, administrador corporativo, ejecutivo, o el funcionario ejecutivo, en el cargo de dirección total de una corporación, compañía, organización o agencia. Se destacan dentro de estos CEO: Kevin B. Rollins CEO de Dell Computer Corporation y Kay Whitmore (1932-2004) CEO de Eastman Kodak. La maestría le apunta a la formación de estos altos directivos para el sector de los servicios educativos. Es aquí donde se conjugan los fundamentos teórico-prácticos de la alta dirección con los fundamentos teórico-prácticos de la educación terciaria.

Pero es necesario reconocer que estos CEO han terminado controlando las empresas debido a que los accionistas están atomizados y no están al tanto del rendimiento de las empresas y sobre todo porque estas corporaciones tienen una enorme complejidad humana que hace que haya una concentración muy alta del poder de decisión, ya no estrictamente en los

4. En inglés se utiliza la expresión *Chief Executive Officer* (traducción literal: oficial ejecutivo en jefe) o su acrónimo CEO para designar a la persona con más alta responsabilidad de una organización o corporación anglosajona. Debido a la creciente globalización el término *CEO* se comienza a emplear en países no anglosajones en las empresas de corte tecnológico. Aunque es habitual que en una empresa la figura del presidente y del gerente recaigan en la misma persona, puede no ser así, y el gerente es la persona que tome las decisiones más importantes de la empresa y a la que los demás ejecutivos rinden cuentas.
5. En Francia al CEO/MD se le conoce "PDG", en español es común el nombre de "Director General", igualmente en Italia es llamado "AD" (which stands for *Amministratore Delegato*).
6. En las corporaciones privadas, es cultura general que el Funcionario Ejecutivo Principal, el CEO, también sea el Presidente de la Junta. Específicamente, una persona comparte a menudo el título de Presidente y de CEO mientras otra persona toma la Presidencia o puede hacer la veces de Funcionario Operativo Principal (COO). Sin embargo, el término presidente es de los EE.UU., considerando que en el Reino Unido es usado el Director Gerente o Director General (MD). Debajo de éste viene el Vicepresidente Ejecutivo (EE.UU.) o el Director Ejecutivo (Reino Unido). En las corporaciones públicas pueden separarse las posiciones del CEO y del Presidente, pero hay implicaciones en la gobernación corporativa de lo que están haciendo.

propietarios, sino en la cúpula administrativa de alto nivel. En Estados Unidos a esa cúpula y a la subtarea y las subfunciones le han dado un nombre: *Management estratégico*. Antes de establecer la relación *management* y "estrategia" vale la pena hacer una rápida precisión histórica del término "estrategia".

La palabra *estrategia*, como tantas palabras en el *management*, es tomada del lenguaje militar. Buena parte de la filosofía *managerial* es una transposición de toda la retórica y literatura militar a esta filosofía. Las estrategias militares y diplomáticas existen desde los tiempos antiquísimos. De hecho, una de las funciones de los historiadores y de los poetas era recopilar el saber acumulado acerca de estas estrategias de vida o muerte eficaces o ineficaces y transformarlas en sabiduría y orientaciones para el futuro. A medida que las sociedades fueron creciendo y los conflictos fueron haciéndose más complejos, los generales, los estadistas y los capitanes estudiaron, codificaron y pusieron a prueba conceptos básicos sobre *estrategia*, hasta que pareció surgir un cuerpo coherente de principios. Finalmente, estos conceptos fueron destilados de diversas formas hasta convertirse en las máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Von Clausewitz (1973), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) y Mao TseTung (1967).

El empleo militar del término le ha significado a algunos autores, como James Brian Quinn, del Amos Tuck Business School del Dartmouth collage, caracterizar un conjunto de "dimensiones" esenciales o de criterios que deben cumplir las estrategias efectivas a partir del ámbito militar. Para ello se retrotrae hasta Filipo y Alejandro de Macedonia como ejemplo principal. El estudio de los aspectos militares de la *estrategia* está entre las obras literarias más antiguas del mundo. De hecho, el origen de la palabra "estrategia" se remonta incluso

más allá de este episodio en Macedonia, a los griegos a quienes vencieron Alejandro y su padre. Como observa Quinn, en uno de sus artículos:

En un principio *strategos* hacía referencia a un papel (un general al mando de un ejército). Más tarde llegó a tener el significado de "el arte del general", es decir, las habilidades psicológicas y de comportamiento con las que se daba contenido al papel. En la época de Pericles (450 a.C.) tomó el sentido de habilidad de dirección (administración, liderazgo, oratoria, poder), y en tiempos de Alejandro (330 a.C.) se entendía la habilidad de emplear fuerzas para superar la oposición y crear un sistema unificado de autoridad global (Mintzberg, 1999).

Al respecto en el texto "El proceso *estratégico*" de Henry Mintzberg se encuentra referenciada la definición de *estrategia* de James Brian Quinn: Una *estrategia* es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una *estrategia* bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes (Mintzberg, 1999).

Se reconoce entonces que el concepto de *estrategia* ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Los diferentes autores y dirigentes empresariales emplean el término de forma diferente. Por ejemplo, algunos incluyen las metas y los objetivos como parte de la *estrategia*, mientras que otros hacen firmes distinciones entre ambos. Una declaración resumida de la *estrategia* caracterizará la línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la em-

presa, los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios, y los canales a través de los cuales se llegará a estos mercados.

Estrategia entonces supone que es una definición de metas a largo plazo y de medios para alcanzarla. Estrategia es tener metas a largo plazo y posteriormente esas metas procurar, con una disposición de medios y de recursos tanto en el tiempo como en la planificación presupuestal y la contratación de personal, lograrlas. Por eso aparece el "Enfoque Estratégico". Este enfoque propone el estudio de la racionalidad estratégica como paradigma para la toma de decisiones administrativas, a partir de la segunda mitad del siglo XX.

El Enfoque Estratégico surge como resultado o producto científico-tecnológico de la Segunda Guerra Mundial. Su uso se destaca por el marcado interés en orientar los procesos decisionales, desde el modelo lógico de las matemáticas y de la investigación de operaciones.

Con base en la "plataforma" de la Teoría de Sistemas es posible comprender - desde el enfoque estratégico- las más complejas re-

laciones del mercado para orientar la acción organizacional hacia su conquista. Para el capitalismo occidental, es decir Individual de Mercado, la ideología de la dominación y del poder se constituye en el motor del pensamiento administrativo, porque justifica la acumulación de riqueza y legitima todo tipo de prácticas gerenciales encaminadas en tal sentido. Se supone por ello que son estos *management* o CEO los que están en capacidad de poder darle sentido de largo plazo a las corporaciones, particularmente en la lucha por el control hegemónico de sectores. Citemos un caso.

En las décadas de los años treinta al cincuenta del siglo pasado había en Estados Unidos una competencia entre las tres grandes empresas automotoras (*Ford*, *General Motors* y la *Chrysler*) por el mercado. Se competía internamente con variadas estrategias. Sin embargo desde los años 60 y 70 este tema se convirtió algo más complejo porque se volvió un problema de competencia mundial⁷. En el caso citado, el mercado de la industria automotora en Estados Unidos fue activamente conquistado por los japoneses⁸ en donde alcanzaron un

7. En los Estados Unidos en 1978 se produce la crisis conocida como de la "bola de óxido", cuando la producción mundial de vehículos pasó de 12,9 millones de autos en 1978 a 6,9 millones en 1983. En ese año hubo una producción de vehículos por encima de la demanda efectiva del mercado y se desató una profunda crisis. La recesión afectó principalmente al complejo industrial del noreste de los Estados Unidos. "Se redujo la demanda y se importaron autos japoneses más baratos (...). Los trabajadores de las cadenas automovilísticas han sido las primeras víctimas. De los 800 mil obreros del sindicato de trabajadores del automóvil (la ilustre UAW), un tercio está actualmente en paro. Y esto no es más que una parte del balance de la crisis industrial general" (Servan Schreiber, Jean: *El desafío mundial*; Plaza y Janés, Barcelona, 1981; p.88). "En 1982 el número de desocupados era del 26% en Chicago y en Pittsburgh, del 24% en Cleveland, 34% en Detroit" (Perlo, Victor: *La militarización de la economía de los Estados Unidos agrava el desorden financiero internacional*; Problemas de Economía, No. 81, mayo/junio de 1984, Buenos Aires; p. 46).
8. Para 1985 las armadoras japonesas vendían cerca de dos millones de autos en Estados Unidos, casi todos importados. Veinte años después, la mayoría de los autos "japoneses" vendidos en EUA se fabricaban ahí mismo (de unos cinco millones vendidos en 2005, aproximadamente dos millones fueron importados). Los fabricantes japoneses duplicaron su participación en el mercado estadounidense (para finales del año 2006 de 32%) debido a que fabrican autos atractivos y de alta calidad. En el año 2007, el clima cálido sirve como verdadera publicidad para los principales rivales de la industria automotora estadounidense, Toyota y Honda, que están para mostrar sus carros híbridos. Con la preocupación por el calentamiento global en un lugar primordial de la agenda política, su estrategia parece estar funcionando. En el año 2006, las ventas de Toyota en Estados Unidos aumentaron un 12.9%, mientras que las de Honda subieron un 3.5%, en un claro contraste con los productos estadounidenses. Las ventas anuales de autos Ford cayeron un 8% (2.9m), las de GM un 8.7% (4m) y Chrysler bajó un 5% (2.4m) en 2006, por lo que en el 2007 se perderán otros 100.000 empleos. Toyota - 2.5m, subió un 12.9%. Cifras publicadas el sábado 6 de enero de 2007 en <http://news.bbc.co.uk>

importante segmento de dicho mercado⁹. Igual empezó a suceder en otros campos de la actividad empresarial.

Hoy, con la globalidad, esta estructura de planear metas y definir medios para lograrlas ya no tiene un alcance sólo local o nacional sino que tiene un alcance internacional; sobre todo si se piensa en la mundialización de empresas y corporaciones. Ejemplo de ello es la denominada segunda conquista española con su banca en Colombia o con los servicios de telefonía en Perú y Argentina. También es significativa la participación de empresas y corporaciones españolas como el grupo español PRISA en los medios de comunicación como *Caracol*¹⁰ y su fusión con radio NET.

Con estos ejemplos se puede concluir entonces que el tema del *management* estratégico o

de la gestión corporativa de estos CEO o PDG ya no es simplemente un fenómeno de escala local o regional sino mundial. Adicionalmente a ello en el mundo se consolidó un proceso de fusiones y adquisiciones en donde unas empresas compran a otras. Casos concretos son las fusiones de las aerolíneas Aces y Avianca¹¹.

Es evidente que el poder del Management no es un poder que se ejerza sólo dentro de un país sino que es mundial. Una de las características de la globalización es la enorme preponderancia del poder empresarial corporativo en el mundo. Para la primera mitad del siglo pasado se hablaba de multinacionales o transnacionales que claramente tenían una adscripción a un país. Rápidamente se podía saber que la Siemens era alemana, NOKIA irlandesa, ATT estadounidense o SONY japonesa y de alguna

9. "¿Cuáles son los cambios que se producen en el marco de esta última crisis estructural? 1. a.- Los años sesenta y los primeros setenta ya habían mostrado lo que luego se hizo evidente con la crisis: las fábricas automotrices más importantes del mundo, las norteamericanas y las europeas, aparecían con "una pérdida relativa de mercados" frente a un nuevo competidor en ascenso: las automotrices de Japón; b.- Precisamente las cifras de producción de este país muestran que desde 1965 hasta 1990 tuvo un crecimiento del 718%; c.- Es en el marco de esta crisis que desapareció en Gran Bretaña la industria británica del automóvil; d.- Los Estados Unidos pasaron de producir en su territorio la mitad de todos los vehículos del mundo a mediados de los años sesenta, a producir sólo un quinto del total a mediados de los noventa; e. En el plano del mercado mundial, los volúmenes de vehículos producidos en Japón son similares a los producidos en los Estados Unidos y similares a los de los principales cuatro países de Europa Occidental juntos (Alemania, Francia, Inglaterra e Italia); esto nos muestra un desplazamiento de la producción mundial a tres centros de importancia similar desde mediados de los años ochenta en adelante...". En *Cambios en el proceso de producción en la rama automotriz a escala mundial*. Notas introductorias para su descripción. Roberto Tarditi, www.pimsa.secyt.gov.ar/publicaciones/C4.pdf
10. En el informe correspondiente a 1999 de *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe* de la CEPAL considera como importante y de repercusiones considerables para la región la llegada de empresas españolas durante los noventa. La participación de América Latina en el total de la IED (inversión extranjera directa) ibérica saltó de 29% a 72%, entre 1990 a 1998. La mayor parte de esta inversión correspondió a unas pocas empresas transnacionales españolas y se destinó a servicios como las telecomunicaciones, la generación y distribución de energía (electricidad, gas y petróleo) y los servicios financieros. Según indica este estudio de la CEPAL, el motor de la expansión internacional de las empresas españolas parece ser el proceso de globalización, entendido como el desplazamiento en el largo plazo hacia un único mercado universal. Tienen prisa por establecer sus sistemas internacionales y consideran estar frente a una oportunidad estratégica única: América Latina. Indica el informe que: "A partir de 1974, las inversiones españolas en el exterior comenzaron a adquirir mayor importancia, con una tendencia a concentrarse básicamente en América Latina, la Comunidad Económica Europea (CEE) y los Estados Unidos (Durán y Sánchez, 1981). En los países industrializados, la finalidad de las inversiones era desarrollar redes comerciales para ampliar mercados y expandir las exportaciones; en el caso de las instituciones financieras, se buscaba ganar posiciones en los principales mercados internacionales (Arahetes, 1998). En América Latina, región en la que se concentraba gran parte del incipiente proceso de internacionalización de las empresas españolas, las inversiones tenían por objeto aprovechar mercados altamente protegidos y con buenas expectativas de crecimiento, costos relativos ventajosos y amplia dotación de recursos naturales" En: *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe - informe 1999* - Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/4263/espana.pdf>
11. En *Semana.com*: Edición 1011 con Fecha: 10/15/2001 y Edición 1008 con Fecha: 09/24/2001.

manera esa adscripción a una nacionalidad o a un país de origen marcaban las políticas que orientaban la organización corporativa. Pero esto ha cambiado rotundamente.

Hoy en día, parafraseando a Marx cuando decía que los obreros no tienen patria, se puede decir que las grandes corporaciones tampoco la tienen. Las grandes comparaciones ya no están tan atadas a vínculos nacionales. Esto se observa en el hecho de que gran parte de los directores de estas empresas son de cualquier parte del mundo y no necesariamente de los lugares de origen o de los países de donde provienen estas corporaciones¹².

Igualmente los derechos de propiedad se tranzan mediante los mecanismos de fusiones y adquisiciones. Ejemplo de ello en Colombia es todo el tema del mercado detallista en gran escala: Éxito, Carrefour, Makro, Carulla. En donde lo que ha ocurrido es que, en 20 años, las empresas colombianas se vendieron, como Carulla, o se compraron, bajo mecanismo de fusiones o adquisiciones, por las grandes corporaciones de cadena que son grandes redes mundiales cubriendo áreas completas de negocios.

Para finalizar esta primera parte de la contextualización teórica del *management* se insiste en dos rasgos importantes: el *management estratégico*, que inicialmente proviene de un problema en cada país a partir de una forma específica de gestión con muy clara relación entre corporación-*management*, ya es un problema de *carácter global*; el segundo rasgo más importante es la *preeminencia política de la gran corporación*.

Resulta pues claro que se está frente a un fenómeno nuevo. Nuevo por el enorme tamaño de la escala de negocios de las corporaciones pero adicionalmente nuevo por la mercantilización de lo público. Esto significa que en el mundo entero, cada vez más, la provisión de bienes y servicios sociales usualmente hacia el Estado se ha mercantizado. Mercantilizar significa que se compran y se venden tratando de salvar los costes de producción y obteniendo un beneficio económico. En la medida que se mercantiliza lo público ocurre que la provisión estatal directa, y sobre la base de mecanismos de distribución no mercantil, se minimiza y se incrementa en el mundo entero la mercantilización, por parte de estas grandes corporaciones privadas, de los servicios públicos: domiciliarios, salud y educación. Esta última es la que nos compete ahora por estar fuertemente mercantilizada.

Biobibliografía

Estimado lector, en esta oportunidad no te atosigaré con un listado de textos y de autores como lo son las tradicionales bibliografías en este tipo de documentos. Para este caso sólo atino a comentarte que este panfleto ha sido escrito por muchas manos y es el tejido de muchas voces que se entrecruzan en un tiempo *Kairos* desde conversaciones extendidas por fuera de la academia formal. Por eso es más que una bibliografía, es vida hecha texto: biobibliografía. Voces de colegas y amigos como Ernesto Contreras Guatibonza, Olver Quijano Valencia, Édgar Varela Barrios, Harold Viáfara Sandoval, Julio César Rubio Gallardo, Carlos Alberto Martínez Bonilla y Hernán Buitrago

12. Desde 2005, un británico llamado Sir Howard Stringer es quien dirige la compañía y ocupa el cargo de Chief Executive Officer, CEO. Esta es la primera vez que una gran compañía japonesa de productos electrónicos tiene a su cabeza un ciudadano de otra nacionalidad, pero los analistas concuerdan que si Stringer viviera en Japón (donde se encuentran los ejecutivos y divisiones principales de la compañía), y si entendiera un poco más sobre la cultura japonesa, quizá los problemas críticos del último año: el Playstation 3 y las baterías explosivas se hubiesen evitado. En: Ceo de Sony sobre problemas del gigante japonés: "Nadie me dijo nada" publicado el 6/03/2007 en <http://www.fayerwayer.com/>

Ramírez. Pero las principales voces que hacen parte de esta biobibliografía son las de los y las estudiantes de la Maestría en Educación: Desarrollo Humano desde la quinta hasta la octava cohorte. Voces de hombres y mujeres que desde sus devenires como educadores y como seres humanos me han ido mostrando rasgos de lo que es el educar en tiempos de

liberalizaciones económicas, tratados de libre comercio y mercantilización de la educación. A todas estas voces, mil gracias.

Así que si te interesa ir a las fuentes primarias que dieron paso a este panfleto te puedes remitir a personas de carne y hueso que aquí menciono, deseándote una feliz conversación con cada una de ellas. Este es mi augurio.