



Consideraciones sobre administración del talento humano docente en la educación¹

Some considerations on managing human teaching talent in education

Recibido:14/10/13 - Aprobado versión final: 10/11/13

Luz Marleny Alzate Franco²

Raúl Ignacio Ríos Hincapié³

Resumen: *las instituciones de educación en Colombia se enfrentan a los problemas derivados de la administración del talento humano -TH-, un inadecuado manejo de este componente deriva en una utilización poco óptima de la fuerza productiva de los empleados del sistema educativo. En este artículo se definen brevemente los conceptos de administración escolar y TH Docente y se exploran distintas tendencias de la administración del TH docente en educación. El enfoque metodológico es descriptivo y recopila información sobre los distintos modelos.*

Palabras clave: *clima escolar, calidad educativa, talento humano docente, administración escolar.*

-
1. El rastreo bibliográfico que sirve de insumo a este artículo fue llevado a cabo en el marco de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria Luis Amigó —FUNLAM— (semestre 1/2014).
 2. Estudiante de Especialización en Gerencia del talento Humano FUNLAM.
 3. Docente catedrático del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria.

Abstract: *educational Institutions in Colombia are facing problems derived from human talent management, since inadequate management of this component results in poor usage of the productive force of employees in the educational system. This paper defines the concepts of school and human teaching talent administration in brief, and various trends in human teaching talent are explored in the educational sector. The methodological approach is a descriptive one, and compiles information about the various models.*

Keywords: *educational environment, education quality, human teaching talent, school management.*

Elementos conceptuales

En el desarrollo de este artículo se hace necesario partir de unos conceptos básicos, para ello retomamos dos definiciones: administración, talento humano en la educación. Todo ello en el marco del modelo de administración educativa del Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Reyes, 2004). De otro lado, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos - humanos, financieros, materiales, tecnológicos- de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga la organización.

Generalmente, cuando escuchamos los conceptos de talento humano -TH - y administración nos remitimos a las actividades de suministro de materiales, el ejercicio de los ingresos, los servicios de intendencia, vigilancia, mantenimiento, asistencia y trámites de prestaciones, salarios. También asociamos el TH con: el ejercicio estratégico del talento intelectual y la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación del TH y la formación docente; la vinculación con el entorno y la formación del personal en la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, profesional e individual, y el principio de colaboración como premisa de desarrollo. En esta línea, el MEN (2013, 2014) entiende el concepto de TH desde las competencias y habilidades funcionales para el cargo.

El MEN (2013, 2014) referencia en sus guías de evaluación las competencias de: Liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa, orientación al logro. En términos generales, estas son algunas competencias que desde la perspectiva del MEN son objeto de evaluación docente a partir del Decreto 1278 (2002), en el marco reglamentario del Decreto 2715 (2009), que regula la evaluación de competencias. Como se ve, el modelo de evaluación se deriva de un enfoque administrativo de la escuela como empresa. Así, al entablar un proceso investigativo se encuentran otras referencias o modelos de administración del TH circulantes en el medio, como veremos a continuación.

1. Antecedentes históricos

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 1991) elaboró un documento denominado Avances del plan de administración de recursos humanos, en el cual indagó sobre la planta docente para trazar tareas de modernización del sistema educativo, llevó a cabo un censo de la planta del personal y los montos del gasto público, y construyó una base de datos de las condiciones de vinculación con el Estado. El censo estableció análisis de datos y resultados para los siguientes aspectos: cobertura educativa, tipo de vinculación, financiación, composición por sexo, formación académica y distribución por niveles. Se puede destacar de este estudio los esfuerzos por establecer indicadores cuantitativos sobre la realidad escolar en lo relativo a la administración del TH docente.

2. El clima escolar y la motivación de los docentes

Entre los estudios en esta tendencia se encuentran los trabajos de: Palacios (1998) y H. Arenas (1989). El primero, orientado a la supervisión y la administración escolar, señala aspectos relacionados con la supervisión, la motivación de los empleados, el clima escolar y las alternativas eficientes de la administración del sistema. Su importancia radica en ser una publicación de carácter técnico que ofrece orientaciones metodológicas relacionadas con la administración del TH y la supervisión del centro educativo, para garantizar su funcionamiento eficiente.

En relación con el TH, sostiene que para administrarlo es conveniente trazar una ruta de mejoramiento; ella incluye, programas de formación docente, orientar el profesorado sobre principios tales como: Comunicación, participación, formación constante, trabajo en equipo, incentivar, proyección a la tarea. Así mismo, la gestión del personal docente requiere también, incentivo, preparación y formación constante, tendencia permanente a la innovación.

El libro de Arenas, por su parte, analiza las funciones del directivo docente y ofrece respuesta a la pregunta: ¿Qué motiva a las personas? Esta tarea consiste en llevar a cabo actividades conducentes al logro de objetivos de grupo. Así, en su libro analiza las distintas formas de influencias administrativas, entre las que se destacan: factores organizacionales, como naturaleza del trabajo, ambiente físico y de equipo; factores sociales, como grupos de trabajo; factores psicosociales, como necesidades, motivaciones y metas, y finalmente factores psicosociales, como educación y configuración familiar.

Desde esta perspectiva, se puede concluir que la motivación del personal está altamente relacionada con el cumplimiento de metas. Así, un empleado motivado puede ser fuertemente influenciado para lograr ser eficiente y productivo, en este caso en la empresa educativa.

3. Teoría crítica de la escuela eficiente

Desde una perspectiva crítica de la administración del TH se encuentran los trabajos de Nieves (2004), Slee, Weiner y Tomlinson (1998), Aguerrondo (2008) y el mismo MEN. En el primero se examinan las funciones del directivo docente desde el punto de vista del marco jurídico del Decreto 491 (1903), la Ley 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994 y la Ley 715 de 2001. En él se analiza la asignación especial de funciones administrativas que se le confieren al rector en aspectos relacionados con la administración escolar, manejo de contratos, evaluación del personal, asignación de horarios y administración de recursos; obligaciones que, en consecuencia, confieren al rector más funciones gerenciales sobre las funciones de orientación pedagógica.

En el trabajo de Slee, Weiner y Tomlinson (1998) se desarrolla una crítica de lo que se ha llamado los movimientos de las escuelas eficaces, estudios que centran su atención en la mejora escolar, la inclusión, la exclusión, los valores, las tablas de clasificación, la competición académica, la inspección y el proceso de mercantilización de la enseñanza. El estudio revisa los sistemas educativos vigentes e investiga las razones por las que no funcionan los sistemas actuales. De este modo, se ofrece un panorama amplio del tema, que trasciende el marco puramente teórico al ofrecer numerosos ejemplos y situaciones reales. En nuestro contexto, este texto toma vigencia por cuanto la bibliografía y las cuestiones teóricas que analiza evidencian la orientación del “Modelo eficientista y técnico” del discurso estatal. Para el caso, el texto se centra en el discurso de la competencia y el rendimiento escolar como un fenómeno en el que el Estado entrega la responsabilidad del fracaso escolar a los docentes. El libro descubre entre líneas que la gestión actual de las escuelas tiene su origen en la empresa privada, y conduce progresivamente a la escuela a incluir en sus asuntos cuestiones del mercado que la sujetan a la inspección y vigilancia según sus resultados.

Aguerrondo (2008), por su parte, analiza los avances de investigación desarrollados en esta línea, estudia los factores asociados a los maestros. Frente al problema de la calidad, indica que es un tema que ha ido tomando vigencia en las reformas educativas de América latina y el Caribe, puesto que en los modelos de gestión escolar se ha producido una queja constante contra la equidad educativa por la exposición a bajos resultados de las escuelas públicas. “El denominado delirio de la calidad”, en palabras de Aguerrondo (2008, p. 62), es un tema en pleno debate. La autora insiste en que los modelos de calidad educativa cobran vigencia e integran distintos actores sociales implicados. Analiza el informe de James Coleman (1966, Igualdad de oportunidades en educación), un estudio en el marco de la sociología educativa que asigna responsabilidades al núcleo social sobre el desempeño de los estudiantes. Para este autor, una escuela eficiente en relación con el TH se relaciona con:

- *Liderazgo académico del director de la escuela, atento a la calidad de la enseñanza. Altas expectativas de todos los profesores sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, concretadas en el logro, por lo menos, de los contenidos mínimos. Atmósfera ordenada, segura y estimulante facilitadora de la enseñanza y el aprendizaje. Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.*

- *Evaluación y seguimiento de los aprendizajes, utilizados para mejorar las propuestas. Buen uso del tiempo en el aula. Involucramiento de los padres (p. 62)*
- *Directores con experiencia como profesores. Autonomía de la escuela para contratar a los profesores. (p. 282)*

Por su parte, el modelo de mejora escolar sostiene la tesis de que las organizaciones escolares que mejoran son aquellas que estudian los modelos eficaces, se adaptan al contexto y se ocupan de los maestros a fin de que estos desarrollen estrategias. De lo anterior se concluye que en el panorama de la administración escolar ambos discursos toman vigencia, ya que en nuestro contexto es común observar mediciones estadísticas sobre los resultados de pruebas, y a menudo dichos resultados son tomados por los administradores escolares para tomar decisiones en materia educativa y calificar los centros escolares como eficaces o poco eficaces. Ante esta realidad, las entidades territoriales deben adoptar, para el caso de Colombia, un plan de mejoramiento institucional que, en palabras del MEN (2004), se entiende como la adopción de una política de mejora escolar.

4. Gestión escolar del TH con enfoque gerencial

En este panorama, vigente en nuestro medio educativo desde la década de los noventa, cada vez es más frecuente la idea de que la institución escolar es una empresa que debe ser administrada (Álvarez et al., 2012; Promigas, 2005, 2008; Lombana et al., 2014; Alvaríño et al., 2000; Sandoval, 2002; Ruiz, 2002; Ramírez, 2004; MEN, 2008; Riveros, 2013; Restrepo y Restrepo, 2012; Rodríguez, Caballero y Ugarte, 2004).

Álvarez et al. (2012) analizan el caso particular de la Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, el liderazgo del rector y el apoyo del sector privado en los procesos de gestión de la calidad. Esto motiva a los integrantes de la institución a trabajar en equipo para lograr la certificación de calidad. Se resalta de este estudio una tendencia administrativa que ha tomado vigencia en nuestro medio, y es considerar la institución un centro de procesos que se administran al igual que una industria bajo normas técnicas expedidas por el Icontec.

En la empresa privada se han dado experiencias de acompañamiento a los equipos de líderes de las instituciones escolares. Este es el caso de La Fundación Promigas (2005 y 2008) en la costa Caribe de Colombia con un proyecto de acompañamiento. En esta experiencia de capacitación y formación en los departamentos de La Guajira y el Atlántico en 21 instituciones educativas, se brindaron herramientas de gestión para transformar las actuaciones de los directivos docentes en la cualificación institucional. El proyecto transfirió estrategias para institucionalizar una cultura de cambio. De acuerdo con este estudio, se puede concluir que con respecto al componente del manejo de personal (administración del TH), Promigas (2005, p. 33) propone acciones definidas para los planes de mejoramiento en relación con el manejo de personal para el alcance de metas curriculares.

Fortalecer la formación docente en nuevos enfoques pedagógicos. Diseñar un programa conducente al desarrollo integral. Fortalecer la identidad institucional a través de la integración entre los mismos. Institucionalizar políticas de formación docente. Crear programas de bienestar docente y administrativo. Establecer una política de estímulo y desarrollo de programas de bienestar docente. Fortalecer los mecanismos de participación docente. Fortalecer las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. Empoderar el personal docente en el alcance de metas y optimización de resultados. Definir un modelo que corresponda a las necesidades de los estudiantes. Mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de los docentes. Formar a los docentes en la identificación, formulación, y evaluación de proyectos de investigación. (2005, p. 33)

Desde esta perspectiva, Lombana et al. (2014) exploran el concepto filosófico de las competencias, e identifican su importancia y desarrollo en cada uno de los fundamentos: ontológicos, axiológicos, epistemológicos y praxeológicos. La investigación utiliza un método inductivo soportado en la inferencia estadística, a partir de los resultados para docentes y empleadores del trabajo realizado por ASCOLFA-GRIICA (réplica en Colombia del proyecto Tunning-América Latina). En conclusión, los procesos de formación de los administradores educativos en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. Estos resultados orientan la construcción de currículos y los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional.

Alvariño et al. (2000) referencian que la calidad del desempeño de las escuelas incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, y en el aprovechamiento óptimo del TH y del tiempo. Lo anterior ha llevado a que en el ámbito internacional los sistemas educacionales desarrollen iniciativas para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de las escuelas, y justamente la importancia de este estudio radica en elaborar un estado del arte sobre el área de la gestión escolar. En esta misma línea, Luz Sandoval (2002) explora el concepto de liderazgo, como una acción a través de la interacción con los actores educativos, resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo docente y el educador demostrarán su liderazgo en la medida en que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre. El liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa, y en la generación de cambios profundos y estables a través del mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.

Ileana Ruiz Cantisani (2002) ofrece una guía metodológica para gerenciar la organización escolar enfocada en este modelo. Según esta autora, para el recurso docente se deben definir las estrategias y metas, esto es, definir un plan táctico, seleccionar y priorizar las estrategias. En términos generales, el libro es útil como material de ayuda para los directivos docentes o administradores escolares. Ofrece una lectura de la organización escolar como una empresa similar al resto de las organizaciones que, en palabras de la autora, “se han visto afectadas por los cambios tan marcados que se han presentado en las últimas décadas, en todos los ámbitos” (p. 10). Sin embargo, los factores de cambio pueden transformarse en retos y oportunidades para el crecimiento de las instituciones. Un sistema de planificación estructurado y flexible les permite actuar para conseguir un impacto positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, si bien es importante fundamentar este sistema en una cultura de calidad y participación. Dicho esquema de administración se soporta en un enfoque democrático, y tiene como objetivo que el rector conozca y aplique los elementos de un sistema de planificación para instituciones educativas que facilite y asegure las acciones orientadas a una meta común.

Luis Ramírez Reyes (2004) contempla como desafío la transformación de la sociedad, y hacer de las organizaciones escolares organizaciones inteligentes, que aprenden y actúan en consecuencia. Respecto al tema del TH, examina como punto clave fomentar la dimensión intelectual y el trabajo en equipo y desarrollar en estos las capacidades para enseñar a distinguir la información y el conocimiento. Este trabajo constituye un referente, por cuanto muestra la gerencia educativa como campo disciplinar.

En esta línea, el MEN (2008) expide la “Guía 34 para el mejoramiento Institucional”, documento que presenta un estudio completo sobre la gestión escolar. La guía sirve de orientación a los rectores y está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional. También da a conocer algunas observaciones sobre la administración del TH (2008, p. 116). Pueden sintetizarse la apropiación y definición de perfiles, el mejoramiento continuo, la inducción del personal y la apropiación del personal a la institución.

Augusto Riveros (2013) examina el concepto de liderazgo distribuido como una alternativa a los modelos jerárquicos de liderazgo. Según este concepto, el liderazgo es una propiedad de los grupos y organizaciones y no un rasgo de la personalidad. Tradicionalmente, la investigación se ha concentrado en identificar los rasgos de la personalidad y las actuaciones ideales de los líderes, desconociendo que el liderazgo también se manifiesta de manera colectiva, como un fenómeno multi-nivel.

Se ofrece un recorrido por distintos modelos de liderazgo escolar y se introduce una reciente alternativa a la concepción individualista del liderazgo, denominada liderazgo distribuido. Se argumenta que el cambio y el mejoramiento institucional en la escuela contemporánea dependen en gran medida de la participación colectiva en la toma de decisiones así como de la existencia del liderazgo docente en niveles distintos a la dirección. (Riveros, 2013)

Restrepo Abandano y Restrepo Torres (2012) indagan sobre la hipótesis de las razones del cambio de época que justifican un modelo de liderazgo que deben ejercer los rectores. El estudio está centrado en la colaboración y la adaptación para orientar sus instituciones hacia nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional, que den respuesta a la expectativa familiar y social sobre el resultado del proceso de educación de niños y jóvenes.

De estas fuentes se ha identificado un conjunto de variables que intervienen en el cambio del modelo directivo, las cuales se han agrupado en cinco desafíos, entre los que se encuentran: gestión directiva, curricular, pedagógica, de recursos, de sostenibilidad y de cultura institucional. Frente a sus posiciones, se resalta que los colegios privados, por su naturaleza particular y diferencial, demandan un modelo de liderazgo orientado a enfrentar el reto que la sociedad exige a estas instituciones, sustentando en cada caso su dimensión y relación con el liderazgo rectoral, para atenderla de manera efectiva y oportuna, tema que se plantea desde el inicio de este documento por considerarlo fundamental en la gestión directiva.

El estudio refiere el tema de la administración del TH docente en las organizaciones escolares, en las que el tratamiento a los docentes se considera recurso. En dicho sentido, el texto incluye una ruta administrativa que contempla las funciones del rector respecto del mejoramiento institucional y entre sus obligaciones, con relación al TH, la de control docente.

Rodríguez, Caballero y Ugarte (2004) analizan el papel del docente en los procesos curriculares, pedagógicos y formativos del estudiante. Frente al tema del ser docente examinan su papel en cuanto a cómo fomentar en él las habilidades y competencias para fundamentar estrategias tales como el trabajo en equipo, y sus dominios pedagógicos, formativos y éticos. El libro se centra en la necesidad de que el docente reconozca la importancia de las habilidades para escuchar, dialogar, motivar, investigar e innovar. En relación con el rol de directivo docente, el texto indaga sobre el desarrollo de habilidades para dirigir profesores y consagra cuatro capítulos, donde menciona las herramientas de dirección del profesorado: comunicación, empatía, trabajo en equipo, identidad de equipo, liderazgo, fijación de metas, habilidades para resolver los conflictos y mejoramiento del clima escolar.

5. Administración estratégica y calidad integral

En este panorama se destacan los estudios de Cecilia Correa de Molina (1997) y Pilar Pozner (2000), entre otros que cobran vigencia.

En el estudio de Correa de Molina (1997) se defiende la idea de que se deben tener en cuenta las metas, estrategias, indicadores y visión institucional. En el marco de las condiciones actuales, la institución educativa, al igual que el resto de las empresas productivas y de servicios, tienen que ser creíbles y profundamente innovadoras, y es allí donde entendemos el factor ético. Se debe considerar el tipo de organización

educativa exigida para los escenarios contemporáneos de desarrollo: son aquellas capaces de superar el revaluado modelo de “los campos de concentración del saber”. Con relación a la dirección de equipos de trabajo, la autora insiste en la necesidad de trabajar hacia la sinergia y la innovación. Así, un modelo inteligente es aquel de trabajo por proyectos.

En esta misma línea, Pilar Pozner (2000) desarrolló un trabajo para la UNESCO desde el enfoque de la centralidad que adquirió la educación en la década de los noventa en el Instituto Internacional de Planificación Educativa - IIPPE -con sede en Buenos Aires. Así, es conveniente observar los cambios científicos y tecnológicos que sufre la educación, determinar su valor estratégico para el desarrollo humano, y la dimensión que ha tenido el replanteamiento de la gestión de los sistemas educativos. Las 10 guías recogen los elementos probados a lo largo de experiencias de planificación y gestión municipal de la educación. Este trabajo busca tejer una secuencia que va desde la discusión y la reflexión colectivas a la acción de cambio educativo materializado en el plan educativo institucional - PEI -.

En las Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, específicamente el módulo dos aborda el tema de la Administración estratégica. En él se sostiene que las instituciones educativas deben ser organizaciones inteligentes capaces de generar alternativas de acción y superar viejos esquemas de pensamiento. Refiere la necesidad de cambio de la organización escolar ante un mundo global e interconectado dentro de su concepción (Pozner, 2000, p. 6), y considera que es preciso el “fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión/operación del sistema y de las políticas educativas”. Ante esta concepción, se parte de la idea según la cual la dirección del centro escolar es una empresa que se involucra en las nuevas dinámicas del mercado. De este modo en dicho módulo se plantea como meta:

Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se les presentan actualmente a los sistemas educativos. Se expondrá el modelo de la administración escolar señalando siete supuestos básicos que explican tanto sus fortalezas como sus debilidades, finalizando con una conclusión sobre su impacto central sobre el estado actual del sistema educativo. (Pozner, 2000, p. 7)

Bajo esta perspectiva, se puede concluir, siguiendo a la autora, que las organizaciones educativas administradas desde la gestión estratégica se centran en los siguientes indicadores: centralidad de lo pedagógico, habilidad para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y la innovación, asesoría, y orientación a una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro.

6. Control docente en la administración del TH

Desde esta perspectiva, Lourdes Munch et al. (2010) trabajan sobre la idea de que hoy en día las actividades económicas, sociales y culturales son cada vez más dependientes de grandes volúmenes de conocimiento e información. El conocimiento es ya, en el siglo XXI, el elemento o el factor más importante de la actividad humana. Las instituciones educativas son las principales generadoras de capital intelectual, y, en consecuencia, es sobre ellas que recae la responsabilidad de responder con eficacia y calidad a esta demanda.

Específicamente sobre la administración del recurso docente se consagra en el Capítulo 7, “Control”, la definición del control como una herramienta para corregir errores, y se limita a los individuos en su actuación: “El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir las desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Munch et al., 2010, p. 164).

Los autores insisten en la necesidad del control como herramienta de retroinformación que acerca al director escolar a la toma de decisiones en los objetivos planteados. Según ellos, el control se da de manera explícita mediante registros, métodos, sistemas, reportes y, de manera implícita, mediante medidas no formales de control, como la cultura emanada y la presión social y de grupo. En otras palabras, el control docente es importante en la medida en que evalúa todos y cada uno de los programas de personal y de la institución. Los controles más usuales son: Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación de clima organizacional, servicios y prestaciones.

7. Enfoque de implementación de la NTC-ISO 9001:2008 en la administración del TH

Dentro del panorama de la administración escolar en Colombia es frecuente encontrar modelos de administración de TH en los que se propugna por la eficacia; uno de ellos es la certificación o acreditación. Esta se da por la propia voluntad de los establecimientos educativos, principalmente privados, de acogerse a dichos modelos. En estas instituciones se reconoce la certificación o acreditación con sistemas o modelos reconocidos, como equivalente a aplicar la autoevaluación institucional y obtener los puntajes requeridos para clasificarse en libertad regulada. De paso, dicha certificación les ayuda a establecerse con altos estándares dentro de la dinámica del mercado a beneficio de sus clientes (estudiantes y padres de familia).

El Decreto 529 de 2006 indica las condiciones para el reconocimiento de sistemas y modelos de gestión. Esto incluye las normas NTC-ISO 9001:2008, administradas y vigiladas por el Organismo Nacional de Acreditación - ONAC -, contando con la Guía Técnica 200. En la Tabla 1 se relacionan otros modelos de certificación.

Tabla 1. Modelos de Certificación y Acreditación

Modelo	Explicación
EFQM	Modelo de la European Foundation for Quality Management, mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007 (proceso administrado por Santillana Formación). Dicha resolución se modificó mediante Resolución 6546 de julio de 2010, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas, y para reconocer a la Fundación Colombia Excelente como administradora del modelo, adicionalmente a Santillana. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
NEASC-CIS:	New England Association of Schools and Colleges, el cual tiene convenio de reconocimiento con el modelo Council of International Schools, reconocidos por la Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008 (proceso administrado por NEASCy CIS). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
AdvancED	Comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por la Resolución 2235 del 24 de abril de 2009 (proceso administrado por AdvancED). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
Modelo Fe y Alegría	Reconocido por la Resolución 6545 del 28 de julio de 2010 modificada por la Resolución 18390 de 2013 (proceso administrado por la Organización Fe y Alegría). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes.
Sistema Integrado de Calidad-PCI	Reconocido por la Resolución 6232 del 7 de junio de 2012 (modelo de la Fundación Horrèum, administrado en Colombia por la firma Qualificar). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2014).

Los modelos y sistemas se diferencian en que un certificado de sistema de gestión de la calidad implica que el establecimiento educativo está organizado de manera tal que puede mejorar continuamente (es decir, tiene un sistema para gestionar la calidad del servicio que ofrece), mientras que el certificado de un modelo de gestión es más exigente, pues implica que el establecimiento debe cumplir con unos requisitos de un modelo implícito de institución de calidad.

La norma NTC-ISO 9001:2008 establece en la Guía Técnica 200 una ruta para la administración del TH docente. El objetivo de este documento es establecer directrices que guíen a los establecimientos que prestan servicios de educación inicial

y formal en los niveles de preescolar, básica y media, en cuanto a la implementación de un sistema de gestión de la calidad. En un primer momento el Icontec (NTC-ISO 9001:2008, p. 27) define el personal Docente como aquel que “realiza trabajos que afectan la calidad del producto [...] debe ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. De acuerdo con dicha norma del Icontec, los directivos docentes deben manejar y verificar el TH en los establecimientos educativos (NTC-ISO 9001:2008, p. 28).

Conclusión

De los trabajos reseñados anteriormente se destacan diferencias en los enfoques de cómo se asume la administración del TH docente. Se concluye que hay una tendencia fuerte en la literatura revisada a nivel nacional e internacional, por entender los procesos de administración escolar y, entre ellos, la administración del TH como un proceso similar al de las empresas privadas en las que se fijan metas, objetivos e indicadores de calidad.

En nuestro contexto, la administración del TH se considera como recursos, que son útiles, eficientes o poco eficientes, para lograr escuelas de calidad que cumplen metas y se ajustan a normas y planes de mejoramiento. De otro lado, las reformas educativas llevadas a cabo en América Latina, y en especial en nuestro país, indican que los modelos que cobran vigencia a partir de la lectura de los documentos emanados del MEN son los de la eficacia escolar, la gestión estratégica y el control del desempeño docente.

Referencias

- Aguerrondo, I. (1992). *La innovación educativa en América Latina: balance de cuatro décadas*. Perspectivas, XXII.
- Aguerrondo, I; Blanco, R., I., Calvo, G., Cares, G., Cariola, L., Cervini, R. & Zorrilla, M. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Impresores Salesianos.
- Álvarez Watson, D. et al. (2012, abr.-jun.). *Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina: eje de desarrollo y bienestar para la comunidad*. Estudios Gerenciales, 28(123). Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702127> [Consultado el 29 de abril de 2014].
- Alvariño, C. et al. (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, 15-43. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo6.pdf [Consultado el 29 de abril de 2014].
- Arenas Hurtado, N. (1989). *La administración en la empresa educativa*. Universidad Pontificia Bolivariana.

- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (1994, 5 de agosto). Decreto 1860. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Diario Oficial No 41.473. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf [Consultado el 5 de mayo de 2014].
- Colombia, Congreso de la República (2001). Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4452>. [Consultado el 6 de mayo de 2014].
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (1991). *Avances del plan de administración de recursos humanos y del censo de maestros y funcionarios del sector educativo*.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley 115 febrero 8 de 1994. Ley general de Educación. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292> [Consultado el 6 de mayo de 2014].
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2002). Decreto 1850. Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-103274.html> [Consultado el 12 de mayo de 2014].
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2002). Decreto 1278. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf [Consultado el 12 de mayo de 2014].
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional - MEN - (2004, ene.-feb.). Planes de Mejoramiento institucional. Analizar, definir, organizar. Altablero, 26. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>
- Colombia, Ministerio de Educación (2006, 21 de febrero). Decreto 529. Por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94828_archivo_pdf.pdf [Consultado el 14 de julio de 2014].

- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2009). Decreto 2715. Por el cual se reglamenta la evaluación de competencias de docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-197108_archivo_pdf_decreto_2715.pdf [Consultado el 19 de junio de 2014].
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2013, 2014). Evaluación de competencias. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/proyectos/1737/w3-article-342852.html>
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional - MEN - (2014, 31 de julio). Educación Privada. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>
- Correa de Molina, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Colección Aula Abierta.
- Domingo, J. C. (2001). *¿Eficacia para quién?* (Vol. 3). R. Slee, & G. Weiner (Eds.). Ediciones AKAL.
- Fundación Promigas (2008). *Gestión de la educación preescolar: Una experiencia de mejoramiento en el sector oficial*. Barranquilla: Editorial Fundación Promigas.
- Fundación Promigas (2005). *Gestión escolar: experiencias del proyecto de mejoramiento*. Preparación del documento Julio Martín Gallego, Anuar Pacheco Padilla. Barranquilla: Fundación Promigas.
- Icontec (2008). Norma NTC-ISO 9001:2008. Guía Técnica 200. Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media. Recuperado de <http://tienda.icontec.org/brief/GTC200.pdf> [Consultado el 14 de julio 2014].
- Lombana, J. et al. (2014). *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*. Estudios Gerenciales, 30(132), 301-313. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017> [Consultado el 19 de abril de 2014].
- Münch L., Galicia, E. Jiménez, S., Patiño, F., Pedronni, F. (2010). *Administración de Instituciones Educativas: Administración y proceso administrativo*. México: Trillas.
- Nieves H., J. (2004). *Involución de los roles del directivo docente*. *Revista Educación y cultura*. Federación Colombiana de Educadores FECODE.
- Palacios, S. G. (1998). *Gestión y supervisión de centros educativos*. EUNED.

- Pozner, P. (2000). Gestión Educativa Estratégica. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Unesco. Recuperado de http://www.poznerpilar.org/producciones_realizadas/competencias_para_la_profesionalizacion_de_la_gestion_educativa.html [Consultado el 19 de junio de 2014].
- Ramírez, Reyes, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. *Educación y Educadores*, 7, 113-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400709> [Consultado el 22 de mayo de 2014].
- Restrepo Abondano, J. M. & Restrepo Torres, M. L. (2012). *Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios*. *Educación y Educadores*, 15(1), 117-129. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2105/2717> [Consultado el 17 de mayo de 2014].
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Riveros Barrera, Augusto (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. *Revista Educación y Educadores*, 15(2), 289-301 [En línea]. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845> [Consultado el 14 de mayo de 2014].
- Rodríguez, L. B., Caballero, O. C., y Ugarte, J. G. (2004). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio* (Vol. 1). Narcea ediciones.
- Ruiz Cantisani, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Ed. Trillas.
- Sandoval Estupiñán, L. (2002). *Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores*. *Revista Educación y Educadores*, 5, 155-165. Universidad de la Sabana, Facultad de Educación. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/518>
- Slee, R., Weiner, G. y Tomlinson, S. (Eds.) (2001) *¿Eficacia para quién? Crítica de los movimientos de las escuelas eficaces y de la mejora escolar*. Madrid: Akal. [traducción al español de obra de 1998 *School effectiveness for whom? Challenges to the school effectiveness and the school improvement movements*. London: Falmer Press.]