

# ¡Quiero que mi colegio perdure en el siglo XXI!

GESTIÓN DIRECTIVA



**Carlos Andrés Peñas**

Capacitador; conferencista a nivel nacional e internacional. Autor de manuales, publicaciones en prensa y textos escolares para entidades privadas y el Ministerio de Educación Nacional. Consultor en 17 proyectos de certificación orientados a la calidad educativa; asesor de 68 proyectos de diseño curricular y fortalecimiento institucional.

Análisis de factores que interfieren en la sostenibilidad de los colegios privados

## Introducción

Muchas veces las alusiones al siglo XXI tienen como propósito despertar el espíritu de la modernización para una época distante, algo que pasará. Sin embargo, el siglo XXI no vendrá: ¡ya está aquí! Así que en este artículo no abordaré vaticinios sobre el futuro, sino que vamos a analizar cuáles son los riesgos que vulneran la sostenibilidad de nuestros colegios en el presente.

Quiero que exploremos formas sistemáticas de evaluar y leer cuatro indicadores clave para gestionar el riesgo: cobertura, calidad, efectividad y bienestar. En suma, lo que haremos será cuestionarnos para que pensemos y gestionemos alternativas que nos ayuden a *perdurar* en el tiempo.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.co/rutamaestra/edicion-17/diferenciacion-y-sostenibilidad-escolar>





**¿Cómo comunicamos nuestra identidad?**  
Ver video

<https://www.youtube.com/watch?v=DtYkGeXoIWI>



**Presentación**

<http://www.congresosantillanacompartir.com/diferenciacion-y-sostenibilidad-escolar.pdf>

<http://www.congresosantillanacompartir.com/diferenciacion-y-sostenibilidad-escolar.pdf>



## Cambios en las escuelas del siglo XXI

De esto se ha dicho mucho. Pero aquí vamos a centrarnos estrictamente en los efectos de los cambios en la sostenibilidad de los colegios privados.

**Hay menos niños.** Si bien aumentó la población global, antagónicamente disminuyó la tasa de embarazos y por ende el número de estudiantes potenciales. Los colegios privados que queremos perdurar en el siglo XXI debemos tener presente la contracción en la tasa de natalidad que, según el Ministerio de Salud de Colombia (2013), en promedio está en 1,8 niños por familia, de los cuales 1,5 son de áreas urbanas y 2,3 del área rural; además prevén una contracción cercana al 1,2 para el futuro mediano (ver Gráfica 1).

Las familias numerosas del siglo XXI son escasas. Los adultos jóvenes (OCDE, 2013) prefieren viajar, estudiar y vivir experiencias, que asentarse, tener hijos y formar familias tradicionales. Además, señala la OCDE, que en Colombia la probabilidad de embarazo juvenil es inversamente proporcional al nivel de riqueza: lo cual es un problema para quienes vivimos de las matrículas y las pensiones.

debemos leer desde la proporción: los privados atendemos el 18,3% (DANE, 2013) de la tasa neta de matrícula.

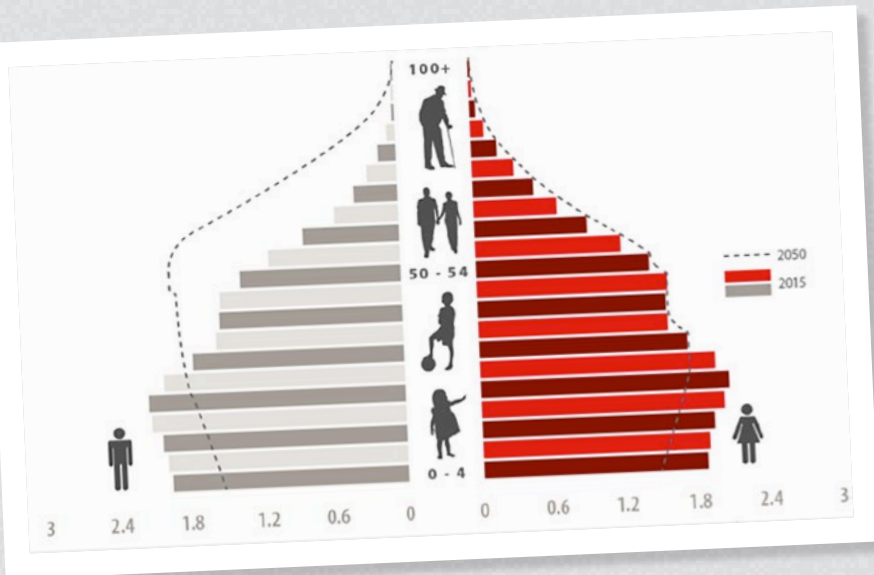
Los colegios que perduremos en el siglo XXI debemos enfrentar un cambio en la cobertura. No se trata solo de estimar cuántos estudiantes podemos albergar en el edificio, consiste en establecer el comportamiento poblacional, cómo están distribuidos, dónde están asentados y qué potencial de usuarios hay.

**Cada día mejora la calidad de los colegios oficiales.** Los sistemas de medición estatal muestran que los colegios públicos tienden a incrementar los resultados en el Índice Sintético de Calidad (MEN, 2016). Más allá de las discusiones filosóficas sobre las mediciones, en el imaginario social los resultados se han convertido en un criterio para elegir colegio.

Aunque los privados vamos adelante, la diferencia no es insuperable. En promedio los diez mejores colegios del sector privado obtuvieron 9,61 puntos en las pruebas Saber primaria, frente al 88,6 de los oficiales: 7,61 puntos de ventaja (Dinero, 2016; con base en MEN). Hay distancia, pero no es un abismo; incluso Cebolla, Radl y Salazar (2014) concluyeron en un estudio con base en las pruebas Pisa que la diferencia entre colegios privados y públicos está en la vinculación familiar y las experiencias culturales, no en los proyectos educativos.

**Las familias nos eligen atendiendo criterios complejos.** Según Londoño (2008), en los estratos socioeconómicos más bajos y con menor formación, nos escogen atendiendo la distancia hasta la casa, el costo y la presencia de hermanos. A medida que el estrato aumenta y las familias tienen educación profesional, la tradición familiar, el proyecto educativo y el costo son los criterios más importantes. En los niveles socioeconómicos más altos, el prestigio, el proyecto educativo y la comunidad escolar son la base de la decisión.

Atrás quedaron las épocas donde la mayoría de nuestras familias eran menos instruidas que los maestros, incluso a veces pasa lo contrario. Las familias del siglo XXI toman decisiones más elaboradas cuando nos escogen, así que debemos comprender desde dónde lo hacen para persuadir esa decisión.



Gráfica 1: pirámide poblacional colombiana (Revista Dinero, 2013; tomado de Ministerio de Educación Nacional).

**La oferta supera a la demanda.** La deducción obvia es que contamos con más colegios y menos estudiantes. Sin embargo, esta aseveración depende del sector (oficial y no oficial); los colegios oficiales incrementaron la matrícula así: 63% en preescolar, 71% en básica y 41% en media (Fedesarrollo, 2014); lo que antagónicamente supuso una contracción de -16% en la matrícula de quienes trabajamos en el sector privado. Dato que además

**Los cambios sociales, culturales, ambientales y políticos.** Y aunque el propósito de este artículo no es profundizar en esos riesgos, es imposible hablar de desafíos sin nombrar los cambios en la dinámica de la mundialización (Morin, 1997), la preocupación por el desarrollo sostenible (ONU, 2016), la inmanencia de la tecnología en los sistemas educativos (UNESCO, 2012), el influjo de los sistemas productivos en el currículo (Barriga, 2015), los sistemas de evaluación masiva y miles de situaciones más.

No pretendo sonar mesiánico y menos incubar miedo para darle fuerza a mis argumentos. Intento mostrar la realidad escolar del siglo XXI a la que nos enfrentamos en los colegios privados. No son predicciones apocalípticas, son riesgos que debemos conocer y gestionar.

Quizás algunos parezcan obvios, pero los invito a que exploremos una lectura diferente de ellos: leerlos como riesgos internos y externos que disminuyen la capacidad de perdurar.



## Factores clave para gestionar el riesgo y perdurar

Entre tantos aspectos que debemos atender, existen cuatro factores fundamentales para gestionar el riesgo y asegurar la sostenibilidad: cobertura, calidad, efectividad y bienestar (ver Gráfica 2).

**Cobertura.** La cobertura está relacionada con la tasa neta de matrícula del establecimiento educativo. En antaño los estudiantes llegaban naturalmente a nuestros colegios e incluso nos podíamos dar el lujo de elegirlos. Pero en el siglo XXI la cobertura se comporta diferente (ver Tabla 1), a saber:

Gráfica 2 Factores clave para perdurar en el siglo XXI

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>NUEVOS MATRICULADOS</b>	Debemos analizar, ¿cuántos estudiantes nuevos se matricularon?, ¿en qué grados? Es clave determinar: ¿de dónde vienen?, ¿cómo son?, ¿cómo piensan?, ¿en qué creen?, ¿por qué están ahí? Es importante que comprendamos a los padres de familia y los estudiantes que toman el servicio. Los colegios crecemos por captación o por prestigio, es decir, por la matrícula de nuevos usuarios o por la vinculación de inmigrantes de otros colegios.
<b>RETENCIÓN</b>	Una vez están matriculados, es importante que analicemos: ¿por qué se quedan o se van?, ¿cuánto tiempo duran?, ¿a dónde se van? Hay una reducción natural esperada por efectos de la migración poblacional, sin embargo, debemos analizar si tenemos la capacidad para fidelizar a la comunidad educativa; también comprender ¿por qué no nos prefieren?
<b>OCUPACIÓN</b>	Los colegios en antaño se construían por la demanda de estudiantes; estimábamos cuántos estudiantes podríamos captar y sobre ese supuesto edificábamos. Hoy no. En el siglo XXI tenemos que estimar ¿cuál es el potencial poblacional?, ¿cuál es la tasa de natalidad?, ¿cuántos estudiantes podemos atender con base en el comportamiento demográfico y migracionales? Atendiendo lo anterior debemos edificar para asegurar el crecimiento sostenible.
<b>RELACIÓN TÉCNICA ECONÓMICA</b>	En el caso de la relación técnica económica es importante que analicemos: (a) ¿cuántos estudiantes necesitamos para el punto de equilibrio? (b) ¿cuántos para asegurar la utilidad del ejercicio? (c) ¿cuántos para amortizar las inversiones e incluso pagar dividendos? El número de estudiantes vinculado o requerido, se debe estimar en términos de la capacidad del edificio, de las condiciones del entorno y de la demanda de recursos.
<b>PIRÁMIDE POBLACIONAL</b>	Atendiendo la tasa neta de matrícula, deberíamos tener el mayor número de estudiantes en básica primaria, luego en preescolar, después en básica secundaria y por último en la media. La tasa neta de matrícula de Colombia (Fedesarrollo, 2014), muestra que por cada estudiante en media hay casi dos en primaria (1:1,4). Una pirámide invertida, supone un alto riesgo para nuestra sostenibilidad.

Tabla 1. Factores de riesgo frente a la cobertura.



**Calidad.** El concepto calidad en educación genera resquemores. Así que aquí vamos a definirla como la capacidad del proyecto educativo para promover y apoyar el aprendizaje de los estudiantes y ampliar sus posibilidades para alcanzar un proyecto de vida satisfactorio y sostenible, en sintonía con la comunidad y el ecosistema. En términos del análisis de los factores de riesgo es importante explorar (ver Tabla 2):

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>PERFIL DE FORMACIÓN</b>	¿Cuál es la educación que ofertamos como promesa de valor, compromiso social y factor diferencial? También, ¿qué perfil de educación y estudiante promovemos? Luego es importante explorar si esa perspectiva es retórica o si realmente la aterrizamos en los proyectos, planes y programas. Para cerrar la trazabilidad, es importante evaluar ¿cómo lo concretamos en la didáctica, la evaluación y el acompañamiento?
<b>PRESTIGIO</b>	Los colegios de nuestro tiempo brindan experiencias a los usuarios y valores intangibles que trascienden las fronteras de la escuela. El prestigio no es dinero. El prestigio es el valor no material que atribuyen los miembros de nuestra comunidad y otras personas, a quienes se encuentran matriculados. Es importante analizar si el uniforme de nuestros estudiantes es símbolo de educación adecuada, confiable, ideal y deseable.
<b>PROMOCIÓN</b>	Es un indicador obvio: ¿cuántos estudiantes aprobaron? Pero es necesario profundizar, ¿la aprobación es coherente con el nivel de desempeño en las pruebas estandarizadas como las Saber (ICFES, 2012), entre otras mediciones de contraste? También, ¿cuál es el efecto de la promoción en el potencial de aprendizaje de nuestros estudiantes? Lo contrario, ¿qué generó la no promoción y cómo la gestionamos?, ¿fuimos eficaces?
<b>CONTINUIDAD</b>	Es importante analizar ¿cuál es el efecto del proyecto educativo en el ciclo vital de nuestros estudiantes? Hay que establecer la correlación entre la vinculación a nuestro colegio, el número de años de permanencia y la continuidad en la educación superior, la calidad de vida y el nivel socioeconómico de los egresados. También es importante analizar el retorno de los antiguos egresados como padres de las nuevas generaciones.
<b>ISCE (ÍNDICE SINTÉTICO DE CALIDAD EDUCATIVA, ICFES 2012)</b>	Los sistemas de evaluación masiva afectan la percepción social sobre la calidad del colegio e incluso el nivel de prestigio. No estoy de acuerdo con las posturas que tienden a magnificarlo como lo más importante, la escuela es más que un examen; pero si conviene analizar de forma concienzuda el resultado y tomarlo como un dato de entrada que invita a la realimentación y el mejoramiento continuo del sistema escolar.

Tabla 2. Factores de riesgo frente a la calidad.



**Bienestar.** Un colegio privado es parte de un sistema social abierto e interconectado con el ecosistema humano y ambiental próximo. En el siglo XXI es determinante analizar si las condiciones psicosociales de nuestros estudiantes, la comunidad e incluso la proyección de nuestro colegio hacia la comunidad y el entorno aumenta la capacidad de perdurar. Por esto es importante analizar (ver Tabla 3):

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>CLIMA ESCOLAR</b>	Nuestras familias buscan que sus hijos estén en lugares seguros; espacios que promueven ideales sociales coherentes con los principios del hogar. Es determinante analizar ¿cómo es la comunicación entre estudiantes y adultos, así como entre estudiantes?, ¿cómo se relacionan?, ¿cómo dirimen los conflictos? Desde la Ley 1620 de 2012 (MEN) conviene analizar qué tan propensos son a la disruptividad y la contravención social.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	El proyecto educativo institucional es un intangible, lo real son las personas que lo hacen posible: bien sea desde la dinámica del aula o incluso en la ruta escolar. En los colegios del siglo XXI debemos evaluar la percepción sobre las relaciones de poder, la toma de decisión, la autonomía, el nivel de satisfacción laboral, la percepción frente al liderazgo directivo, la autogestión y la dinámica de las relaciones entre compañeros.
<b>IDH (ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO, ONU 2016)</b>	Pero el tema de los maestros va más allá de las condiciones organizacionales, es determinante, atendiendo el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, que exploremos ¿cuál es la incidencia del colegio en su salud?, ¿qué tan satisfechos se declaran frente al efecto del proyecto educativo en su nivel cultural, educativo y el mejoramiento de sus competencias?, ¿qué tanto afecta el proyecto su percepción de riqueza?
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Según Londoño (2008) las familias quieren vincular a sus hijos no solo a los mejores colegios, también quieren colegios responsables con los demás. En términos de la ISO 2600 (ICONTEC), la responsabilidad social está asociada a la capacidad para generar prácticas laborales dignas, promover la gobernanza, avivar el cumplimiento de los derechos humanos, promover el consumo justo y gestionar iniciativas solidarias reales.
<b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL</b>	En el tema ambiental, en el siglo XXI los colegios deberíamos contar con políticas de consumo, reutilización, optimización y otras prácticas sostenibles. También analizar, ¿qué prácticas llevamos a cabo con la comunidad para contribuir a la sostenibilidad? Esto va más allá del proyecto de educación ambiental obligatorio, puesto que exige planificación, gestión ambiental, controles y acciones de veeduría comunitaria.

Tabla 3. Factores de riesgo frente al bienestar.





**Efectividad.** El siglo XXI nos coacciona para que migremos desde el concepto de institución social al de organización social sostenible. Los colegios privados que contemos con la capacidad de analizar las condiciones habilitantes y la eficiencia en el manejo de los recursos podremos gestionar los riesgos internos y agregar años a nuestra supervivencia natural (ver Tabla 4). Los factores identificados son los siguientes:

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>VIABILIDAD FINANCIERA</b>	Analicemos si contamos con la capacidad para generar excedentes financieros desde la razón: ingresos operacionales/gastos operacionales. Con el anhelo de conseguir recursos muchos ampliamos el portafolios con cursos equitación, fútbol y actividades no misionales; ayudan a conseguir recursos (¡en hora buena!), pero también dispersan y demandan tiempo. También está el tema de la cartera. En el Siglo XXI hay la necesidad de generar la cultura de pago, ya que son pocos los mecanismos que tenemos para persuadir y coaccionar.
<b>EFICACIA</b>	El horizonte institucional es más que un slogan. En el Siglo XXI los colegios debemos satisfacer de forma razonable las expectativas y necesidades de la comunidad. El horizonte es la promesa de valor, la oferta de soluciones y futuros posibles. Es determinante saber si la promesa de valor es clara, visible y la comunicamos al interior y exterior de nuestra comunidad; debemos saber si quienes la ponen en marcha son consientes de ¿cómo hacerlo?, ¿por qué? y ¿para qué?; finalmente si las familias y los estudiantes como usuarios perciben y validan esa promesa con base en los resultados.
<b>EFICIENCIA</b>	Es determinante que analicemos la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Por ejemplo, ¿es eficiente el número de maestros con base en el número de estudiantes y el currículo? También, ¿los estudiantes que obtienen mejores resultados son quienes llevan más tiempo? Es importante analizar si, ¿los colegios que tienen costos y condiciones similares obtienen iguales, mejores o peores resultados que nosotros?
<b>PERMANENCIA</b>	Debemos determinar si tenemos la capacidad de durar un relevo generacional complejo: 14 años; es decir, si los niños de preescolar y básica primaria, creciendo según la tasa de natalidad, atendiendo la migración poblacional, serán suficientes para asegurar la permanencia natural de nuestro colegio. Este factor es determinante porque permite analizar prospectivamente si el colegio tiene la capacidad para perdurar o si debe ser intervenido para aumentar esa probabilidad.
<b>SATISFACCIÓN</b>	Por último está la satisfacción de la comunidad educativa. En el Siglo XXI hay más colegios que usuarios potenciales. Así que debemos lograr que la comunidad educativa perciba la coherencia entre el proyecto educativo prometido y prestado. Coda: satisfacer no es igual a malcriar. El colegio permisivo que no logra que comprendan que exigir también es educar, que intenta ajustarse a los caprichos por miedo a perder cobertura, entra en riesgo puesto que en muchas ocasiones los usuarios perciben esto como falta de empoderamiento.

Tabla 4. Factores de riesgo frente a la efectividad.



Gráfica 3. Factores para la sostenibilidad, resumen.

## Resumen

Los colegios privados que perduren en el siglo XXI serán aquellos que logremos asumir nuestro proyecto educativo como la promesa de valor que declaramos y cumplimos de cara a nuestra comunidad y la sociedad. Ningún factor es más importante que el otro (ver Gráfica 3), debemos gestionarlos de forma interdependiente para asegurar la sostenibilidad. Tenemos que migrar de ser colegios centrados exclusivamente en la oferta, a organizaciones inteligentes que comprendemos la demanda, el contexto y los factores conexos. **RM**