

La enseñanza en clave de liderazgo: discursos y propuestas sostenidos por organizaciones de la sociedad civil de origen empresarial que buscan incidir en el campo educativo argentino

Maida Diyarian (Universidad de Buenos Aires – mdiyarian@gmail.com)

Resumen

En este trabajo nos proponemos analizar ciertos discursos en torno al liderazgo educativo sostenidos por organizaciones de la sociedad civil (OSC) creadas y financiadas por el sector empresarial que buscan incidir en el campo educativo argentino y que han intervenido en la orientación e implementación de políticas del sector durante el gobierno de la Alianza Cambiemos (2015 – 2019). En aquellos años, estas OSC cobraron un importante protagonismo en la construcción de la agenda educativa y participaron en el diseño y la gestión de políticas en las que el liderazgo docente se presentaba como respuesta clave para garantizar el derecho a la educación de los sectores en condiciones de vulnerabilidad. A partir del análisis de diferentes documentos y discursos expresados por autoridades de algunas de estas organizaciones señalaremos cómo los enfoques sobre el liderazgo educativo interpelan a los docentes y directores en tanto agentes que encierran la posibilidad de transformar el sistema en su conjunto y construyen lecturas sobre la desigualdad social y educativa que individualizan los procesos sociales y reducen la intersección de las múltiples dimensiones que intervienen en su producción.

Palabras clave: liderazgo educativo - redes de política - organizaciones de la sociedad civil de origen empresarial

Introducción

En los últimos tiempos los actores empresariales han cobrado un importante protagonismo en la definición e implementación de la política educativa a nivel global.

Diversos autores han señalado cómo en el siglo XXI es posible advertir una nueva forma de gobernanza basada en el filantropismo en la que empresarios y filántropos asumen una implicación más directa en la formulación de las políticas, poniendo a disposición no sólo recursos materiales sino su experiencia gerencial para reorganizar la educación pública (Ball y Olmedo, 2013 y 2016; Olmedo, 2013 y 2016; Edwards, 2008, Saltman, 2010) e integrando junto a los Estados, organismos internacionales y otros actores no estatales, verdaderas redes globales de construcción de la política educativa (Ball, 2012).

En el caso argentino, la orientación neoliberal del programa de gobierno de la Alianza Cambiemos, su apropiación de los principios del paradigma de la Nueva Gestión Pública (Verger y Normand, 2015) y los estrechos lazos que se verifican entre funcionarios, empresarios y directivos de las OSC educativas bajo esta gestión (Castellani, 2019), fueron tendencias que operaron como ventana de oportunidad para el crecimiento de la participación de los sectores empresariales en el campo educativo. Dicho crecimiento puede observarse en la serie de convenios y acuerdos establecidos entre los ministerios de educación nacional y provinciales con empresas y OSC por ellas financiadas para la cooperación y/o prestación de servicios en esferas que hasta el momento quedaban reservadas a la gestión estatal, tales como la implementación de acciones de formación docente, la gestión de programas educativos, el desarrollo de contenidos, y la producción, control y difusión de información (Duhalde y Feldfeber, 2016; Becerra, 2017; Bottinelli, 2018; Feldfeber et al.; 2019; Castellani, 2019).

Esta dimensión política alcanzada por los actores empresariales, a través de las OSC por ellos creadas y financiadas, constituye un elemento clave que resulta necesario analizar para comprender las actuales agendas políticas nacionales e internacionales en el campo educativo. En esta dirección, en este trabajo nos proponemos aportar a la reflexión sobre los sentidos construidos por estos actores que participan en las luchas simbólicas por la imposición de las visiones legítimas sobre lo educativo. Particularmente nos centraremos en el análisis de una serie de propuestas y discursos expresados desde estas organizaciones que presentan al liderazgo como respuesta privilegiada frente a los problemas educativos y como estrategia clave para mejorar la educación de los sectores en condiciones de vulnerabilidad socioeducativa.

El presente trabajo recupera una serie de discusiones y hallazgos alcanzados en mi tesis de Maestría *La desigualdad educativa desde la perspectiva empresarial. Un análisis de las miradas de las organizaciones de la sociedad civil sostenidas por empresarios que*

buscan intervenir en el campo educativo argentino (FLACSO Argentina) dirigida por Myriam Feldfeber, en la que me propongo analizar las concepciones en torno a la desigualdad educativa que subyacen a las propuestas formuladas por organizaciones de la sociedad civil creadas y financiadas por el sector empresarial que buscan incidir en el campo educativo y que han participado en la orientación e implementación de políticas del sector durante el gobierno de la Alianza Cambiemos.

Partiendo de un diseño cualitativo, la investigación en la que se enmarca este trabajo privilegió el análisis en profundidad de los sentidos construidos por una selección de OSC ligadas al sector empresarial, que comparten el propósito de mejorar la situación educativa de niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social y han incidido en el diseño e implementación de alguna/s línea/s de política educativa durante la gestión de la Alianza Cambiemos.

En lo que sigue, en primer lugar caracterizaremos brevemente a las organizaciones analizadas, luego problematizaremos la noción de liderazgo educativo propuesta desde estas organizaciones como estrategia para intervenir sobre los problemas educativos y finalmente concluiremos con algunas reflexiones sobre los sentidos en torno a la desigualdad social y educativa que subyacen al paradigma del liderazgo propuesto por estas OSC.

Caracterización de las OSC analizadas

Enseñá por Argentina

La fundación Enseñá por Argentina forma parte de la red global Teach for All, que se presenta como una red mundial de organizaciones asociadas en la que cada socio de la red “recluta y desarrolla futuros líderes prometedores para enseñar en las escuelas y comunidades de escasos recursos de sus países (...) para garantizar que todos los niños puedan desarrollar su potencial” (Teach for All, s.f.). Las organizaciones de cada país se postulan para poder comenzar un programa afiliado, adoptando el modelo pedagógico propuesto por la red fundado en la noción de liderazgo y un marco general de acción basado en la convocatoria a jóvenes universitarios de diversas disciplinas con altas calificaciones que, luego de un proceso de selección y de una capacitación intensiva en la que reciben herramientas para planificar clases, manejar grupos y evaluar

aprendizajes, trabajan por dos años en aulas de escuelas en condiciones de vulnerabilidad socioeducativa.

Hasta la asunción de la gestión educativa de la Alianza Cambiemos, la organización desarrollaba acciones en las provincias de Córdoba, Salta y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en alianzas con los respectivos ministerios de educación locales y en escuelas de gestión privada de contextos vulnerables del conurbano bonaerense. Sin embargo, hacia la segunda mitad del 2016 sus acciones alcanzan una mayor expansión a través de la firma de convenios de colaboración con las carteras educativas de las provincias de Buenos Aires y Jujuy y el Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación para llevar a cabo un plan de formación dirigido a la educación secundaria técnica donde se planifica el trabajo conjunto entre los años 2016 y 2019.

La fundación cuenta con el patrocinio de importantes empresas del sector energético, industrial, agroproductor, financiero y de servicios. Entre sus fundadores y autoridades se encuentran personas pertenecientes a la élite empresarial, con trayectorias laborales en la dirección de importantes firmas que operan en el país o incluso dueños de empresas privadas. Según Castellani (2019), Enseñá por Argentina junto a la Fundación Cimientos eran, para el año 2019, las dos fundaciones con mayor cantidad de directivos vinculados con empresas privadas. A su vez, Enseñá por Argentina se encontraba entre las siete OSC educativas de origen empresarial con acceso privilegiado a la gestión gubernamental, en términos de la circulación de sus directivos por el sector público. Por otra parte, es posible observar fuertes lazos de vinculación entre los fundadores de la organización con la Iglesia Católica, ya sea por su formación en universidades católicas, sus vínculos con el Vicariato a cargo de las escuelas católicas de Buenos Aires, su participación en actividades de acción social organizadas por la Iglesia, y la cooperación establecida por la fundación con universidades como la Universidad Católica Argentina, la Universidad del Salvador y la Universidad Austral, con fuertes lazos con el Opus Dei (Friedrich, 2014).

La principal línea de acción desarrollada por la fundación hasta el año 2020 era el Programa de Liderazgo Social y Educativo, un programa de formación y acompañamiento a jóvenes profesionales de distintas carreras que, participando de instancias de formación y capacitación sobre temas de pedagogía y liderazgo, se integran por dos años a trabajar como docentes en escuelas de contextos de vulnerabilidad (en el caso del nivel primario de gestión estatal, en colaboración con

maestros de grado cuando no cuentan con titulación que los habilite a ejercer la docencia), recibiendo por ello un “estímulo económico mensual” (Enseñá por Argentina, s.f.-a). Luego de los dos años de trabajo en las aulas, los profesionales que finalizan el programa pasan a formar parte de la Red Alumni con el propósito de que “desde las distintas trayectorias en las que se desempeñen, hagan su aporte para transformar el sistema educativo de nuestro país” (Enseñá por Argentina, s.f.-a). Tal como analizaremos en los próximos apartados, aquí el liderazgo y la motivación aparecen como rasgos centrales a desarrollar en los docentes y elementos privilegiados para abordar las desigualdades sociales y educativas.

Proyecto Educar 2050

Proyecto Educar 2050 es una asociación civil que surge en 2007 y cuyo objetivo es “colocar a la educación argentina entre las mejores del mundo, antes del 2050” (Proyecto Educar 2050, 2018, p. 5). Para ello se proponen “incidir en política pública y movilizar a la sociedad civil para que demande una educación de calidad” (Proyecto Educar 2050, 2018, p. 5), entendiendo que la educación “es el eje principal para una sociedad más justa” (Proyecto Educar 2050, s.f.). La asociación forma parte de la Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación (REDUCA), creada en 2011 por iniciativa de la OSC brasilera Todos Pela Educação y el BID y compuesta por organizaciones educativas ligadas a grupos empresariales provenientes de 15 países latinoamericanos.

Esta OSC tiene una fuerte inserción en el mundo empresario que opera en el mercado nacional y global y cuenta con el patrocinio de importantes firmas del sector energético, bancario, agroproductor y de servicios. Junto a la presidencia y a la dirección ejecutiva, su estructura involucra a un Consejo Asesor integrado tanto por empresarios como por especialistas del campo educativo. Sus principales directivos han asumido importantes cargos ejecutivos en grandes empresas y han ocupado cargos públicos durante la gestión del gobierno de la Alianza Cambiemos, de modo que es posible observar vínculos entre los integrantes de esta asociación con el sector empresario, el gobierno de Cambiemos, así como con otras OSC educativas. Por otra parte, entre sus integrantes es posible diferenciar aquellos perfiles ligados a la dirección de empresas y aquellos con trayectorias profesionales especializadas en el sector educativo a partir de la gestión de

OSC y de la consultoría para organismos internacionales, lo cual también se expresa en ciertos matices discursivos sobre los modos de entender lo educativo y los sentidos sobre la desigualdad. A la construcción de estas miradas más diversas también contribuye la contratación de especialistas del campo académico para la elaboración de algunos informes y documentos publicados por la organización. En este sentido, la asociación civil Proyecto Educar 2050 se distingue de las otras dos fundaciones estudiadas en la medida en que involucra perspectivas más plurales en torno a lo educativo que no replican un discurso único alineado con programas y enfoques estandarizados definidos por la organización.

Para cumplir con su misión, la asociación organiza sus actividades en cuatro ejes de acción que definen como “Trabajo de Campo”, “Investigación y Contenidos”, “Articulación e Incidencia” y “Comunicación y Difusión”. En el eje que denominan “Trabajo de Campo” desde el año 2010 y hasta el inicio de la pandemia por COVID-19 desarrollaban una línea de capacitación dirigida a directores de escuelas de zonas vulnerables del país en articulación con la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés. Originalmente iniciada con directores de la provincia de Chaco, esta línea de acción se extendió a las provincias de Buenos Aires, San Juan, Santa Cruz, Entre Ríos, Neuquén y Santa Fe como programa Líderes para el Aprendizaje, a partir de la firma de convenios con las carteras educativas provinciales. A través de estos convenios Proyecto Educar 2050, en alianza con la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés y el Grupo Petersen, coordinaba la formación de directores y supervisores de escuelas públicas y privadas de educación primaria y secundaria ubicadas en zonas vulnerables del país, con el propósito de “ser una herramienta concreta de fuerte impacto en las escuelas para lograr mejoras en la calidad educativa” (Proyecto Educar 2050, 2016, p. 39).

Asimismo, la asociación también desarrolla campañas de sensibilización, promueve investigaciones y estudios del desempeño argentino en operativos nacionales e internacionales de evaluación de aprendizajes, y ha organizado diferentes eventos y jornadas que expresan y refuerzan los vínculos entre miembros de la asociación, funcionarios públicos y empresarios en la construcción y definición de temas de la agenda del sector.

Fundación Varkey

La Fundación Varkey fue creada por el empresario hindú Sunny Varkey en 2010, fundador y presidente ejecutivo de Global Education Management Systems (GEMS Education), una empresa global de gestión educativa y asesoría que se volvió una de las firmas proveedoras de educación privada más grandes del mundo. En este caso se trata de una filial local de una organización global, que se instaló en el país en 2016, año en que firma una serie de convenios con el Ministerio de Educación y Deportes de la Nación y los ministerios provinciales de Jujuy, Salta, Corrientes y Mendoza para implementar el Programa de Liderazgo e Innovación Educativa, un programa de capacitación dirigido a directores y docentes de escuelas públicas de todos los niveles y modalidades del sistema. En el caso de la provincia de Buenos Aires, el programa Red de Escuelas de Aprendizaje dependiente de la Dirección Provincial de Evaluación y Planeamiento de la Dirección General de Cultura y Educación y la fundación firmaron un convenio para desarrollar una propuesta de capacitación a través de un postítulo destinado a directores de nivel primario.

Estos convenios le permitieron a la fundación desarrollar negocios con el Estado, eludiendo los procedimientos previstos en la legislación, los cuales implican mecanismos de licitación que obligan a competir a distintos proveedores (Feldfeber et al., 2019).

A su vez, al igual que en los otros casos, estas formas de penetración de la fundación en el sistema educativo argentino, así como la serie de eventos y redes organizadas a nivel global - tales como el Global Education & Skills Forum, el Grupo Atlantis o la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, entre otros – le permiten a la fundación difundir en el campo educativo los valores e ideas que promueve, centrados en el paradigma del liderazgo.

El liderazgo como respuesta frente a los problemas educativos

Como hemos mencionado, una idea común entre las tres organizaciones es la presentación del liderazgo pedagógico como elemento clave mejorar los resultados educativos de los sectores en condiciones de vulnerabilidad social, de modo que sus propuestas aspiran a desarrollar esta cualidad como parte de los rasgos que docentes y equipos directivos deben alcanzar. “Estamos transformando la educación a través del

liderazgo docente” anuncian desde la Fundación Varkey (s.f.), ubicando al trabajo de docentes y directores “líderes” como elemento privilegiado de la reforma educativa y social. Enseñá por Argentina lleva esta propuesta al extremo impulsando un programa en el que jóvenes profesionales sin formación específica en pedagogía pero con buen rendimiento académico pueden desempeñarse como docentes, necesitando simplemente un entrenamiento de corto plazo en liderazgo y el compromiso y la vocación para lograr buenos resultados con estudiantes en condición de pobreza (Feldfeber *et al.*, 2019; Friedrich, 2016).

Los enfoques y propuestas sostenidos desde estas organizaciones tornan a docentes y directivos en actores protagónicos de la reforma escolar, promotores centrales de la justicia educativa y, por esta vía, de la justicia social. Se trata así de impulsar un cambio social que se inicia en las aulas a partir de docentes que, transformando la educación, logran transformar la realidad, tal como lo expresa el ex director académico de la Fundación Varkey en diferentes videos institucionales de la institución:

... este encuentro buscó reunir a todos los actores de la sociedad para empujar la educación, para transformar las escuelas. Porque estamos convencidos de que en el valor de cada persona que quiere lograr mejores aprendizajes en los chicos y los estudiantes está la posibilidad cierta de transformar este mundo, de transformar la educación y mejorar la sociedad (Fundación Varkey, 10 de septiembre de 2019, 0m36s).

En este tipo de lecturas aparece la idea de un cambio sistémico como efecto de conjunto de la sumatoria o “derrame” de acciones y capacidades individuales de liderazgo e innovación, cuya propagación impacta en la escuela, los aprendizajes de los alumnos y en la propia comunidad. En esta misma dirección, desde la Fundación Varkey se propone trabajar en base a una “teoría del cambio” según la cual, capacitando a algunos docentes y directores en habilidades de liderazgo es posible impactar en los resultados educativos de todo el sistema. Lo que supone esta teoría es que aquellos líderes pueden transmitir sus habilidades a otros actores y que estas capacidades pueden replicarse entre las diferentes “comunidades de aprendizaje” alcanzando en forma secuencial a todo el sistema en su conjunto (Fundación Varkey, 2018). La ex directora ejecutiva de la asociación Proyecto Educar 2050 también expresa este tipo de miradas:

Según la teoría de los 6 grados de separación, cualquier habitante de la Tierra puede estar conectado con cualquier otra persona del planeta, a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios ¿Y si actuáramos según esta premisa? ¿Y si ese intercambio fuera en código de educación? Si así fuera, juntos podríamos movilizar el sistema educativo, hacer posible el derecho

básico a una educación con inclusión, equidad, y aprendizajes relevantes (Proyecto Educar 2050, 2018, p. 4).

Estos enfoques ponen el acento en las capacidades subjetivas para transformar el mundo social, de modo que aquí la desigualdad social y educativa parecería poder resolverse en el plano individual y relacional, más allá de los niveles estructurales y globales en los que aquella se produce (Reygadas, 2008). Se trata de una lectura en la que las condiciones sociales y estructurales de producción del orden social resultan invisibilizadas y en la que la *voluntad* aparece como el motor de la justicia social y educativa.

La voluntad y el compromiso figuran así entre los rasgos centrales del liderazgo que se aspira promover. Desde esta lógica, la desigual calidad educativa resulta de docentes indiferentes o poco comprometidos que fomentan estudiantes poco motivados, de modo que la voluntad de cambiar esta situación encierra la posibilidad de transformarla. La desigualdad educativa aparece, de este modo, como un problema de orden motivacional. Al respecto el presidente de Enseñá por Argentina proponía, en una presentación, que la gente que “es capaz de cambiar las cosas se involucrara con la educación (...) para cambiar las historias de verdad en historias de esperanza” (Ecco Comunicación Creativa, 10 de noviembre de 2015, 25m45s). Las “historias de verdad” que constituyen las condiciones sociales de producción de los aprendizajes pueden ser superadas con “historias de esperanza” que expresan cómo es posible transformar las trayectorias educativas y sociales de los sujetos a partir de la intervención de líderes inspiracionales que tienen la voluntad de involucrarse y llevarlo a cabo.

Para Enseñá por Argentina el fortalecimiento de la voluntad, el compromiso y la motivación se logran incorporando a jóvenes talentosos de otras profesiones que introduzcan estos valores en las escuelas. Para el Proyecto Educar 2050 y la Fundación Varkey, que trabajan con docentes y directores del sistema, es posible promover estas actitudes a partir de la revalorización del oficio docente en base a la construcción de un perfil profesionalizado. Así, mejorar la calidad de la formación inicial, elevar los requisitos de entrada a las instituciones formadoras, desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño docente, fortalecer las capacidades de liderazgo y autonomía con rendición de cuentas y promover una formación continua, son algunas de las reformas que se proponen desde esta organización, entendiendo que a partir de estas transformaciones “la profesión docente podrá comenzar a demandar mejores salarios, más incentivos y más tiempo del día escolar para investigar, estudiar e innovar”, lo que

redundaría en la motivación de los docentes (Coalición Latinoamericana por la Excelencia Docente, 2019, p. 14).

Desde Proyecto Educar 2050 también se entiende que la voluntad, la motivación y el compromiso de los docentes y directivos se generan con la puesta en valor de su tarea y la “confianza” en ellos, entendida una vez más en términos de los principios de la profesionalización y la autonomía. Así lo expresaba el presidente de la asociación, señalando un contrapunto entre aquella identidad y el reconocimiento de los docentes como trabajadores de la educación organizados colectivamente:

Los docentes no solo enseñan. Deben ser protagonistas de la educación. Esta función requiere de iniciativa y liderazgo. Es absolutamente lógico que se agrupen en organizaciones que defienden su salario y sus derechos sociales, pero también es lógico que sean autónomos y actúen en forma privada u organizada para su desarrollo como profesionales y para que interactúen con el Estado o con organismos internacionales relacionados con la educación. Si lo que los docentes pretenden es llegar a más alumnos deben organizarse y profesionalizar sus escuelas o grupos de acción para lograr ese acceso a las familias y a los mismos adolescentes (Leiva Seisdedos, 6 de enero de 2018).

El compromiso, la motivación, la voluntad de mejora son las condiciones para el cambio y los rasgos que definen a los líderes capaces de llevarlo a cabo. Estos atributos no sólo se logran con el reconocimiento, la confianza y la profesionalización de la carrera docente sino también apelando a la “pasión” y la “vocación” que debe tener todo educador. “Ser profesor es un trabajo que demanda poner el cuerpo, la mente y el corazón”, sostenía el ex presidente de Enseñá por Argentina (Ghillione, 2016, p. 14), de modo que la construcción del perfil de liderazgo propuesto articula elementos propios del paradigma de la Nueva Gestión Pública con aquellos rasgos que históricamente han configurado las identidades más tradicionales sobre la docencia y la enseñanza como actividad vocacional, especie de sacerdocio laico y desinteresado (Tenti Fanfani, 2009). Así también lo expresan desde la Fundación Varkey quienes sostienen que “enseñar a los alumnos desfavorecidos de manera efectiva requiere relaciones sólidas con los alumnos, un compromiso (...), una pasión por la enseñanza y un amor genuino por los niños” (Varkey Foundation, s.f.).

Otro elemento clave que aparece entre los rasgos del liderazgo educativo propuesto por las tres OSC refiere a la idea del docente como “inspirador” y “motivador”. Tal como lo define el ex director de Enseñá por Argentina “el liderazgo es la capacidad de motivar y potenciar al otro para que construya plenamente su proyecto de vida y el de su comunidad” (Enseñá por Argentina, s.f.-b). Se trata de motivar a los chicos a creer en

sus capacidades y “potenciarlos” para que logren construir trayectorias educativas y proyectos de vida exitosos, transformando así la situación de su comunidad.

Para la Fundación Varkey y el Proyecto Educar 2050, que trabajan con directores de escuela, la motivación que genera el líder no sólo se transmite de docentes a estudiantes sino también de directivos a docentes: directores motivados que contagian esa motivación a sus equipos de trabajo y éstos a la comunidad educativa, logrando así mejorar los resultados educativos en una secuencia que remite al efecto cascada que mencionábamos anteriormente. Así lo expresaba el presidente de Proyecto Educar 2050 en el diario La Nación:

El directivo de escuela, que ejerce su función de verdadero líder, constituye el eslabón inicial de un círculo virtuoso. La tarea de quien asume la conducción contagia, motiva, compromete a los docentes que conforman su equipo, y éstos, a su vez, transmiten un mensaje positivo a los padres, quienes de ese modo también comprometen a los distintos miembros de la comunidad vinculada a la escuela en cuestión. (Álvarez Trongé, 24 de agosto de 2012).

En este tipo de propuestas el foco parece estar puesto en los movimientos subjetivos que cada cual debe realizar para contribuir a la mejora del sistema en su conjunto. La tarea de “motivar” a otros implica un trabajo sobre los esquemas de valoración y pensamiento de los sujetos y, en esta dirección, la adquisición y regulación de ciertas habilidades socioemocionales también aparece como una capacidad que el líder pedagógico debe manejar y enseñar. “Los buenos docentes se caracterizan por gestionar sus emociones, ser empáticos, entusiastas y motivadores de los aprendizajes de sus alumnos”, sostienen desde la Fundación Varkey (Porres, 2022, p. 27)

Sin negar el lugar que ocupan los aspectos emocionales, afectivos y vinculares en la construcción de las trayectorias y experiencias escolares, entendemos que las propuestas dirigidas a garantizar el derecho a la educación que focalizan en los individuos, sus capacidades y emociones sin problematizar las condiciones sociales de producción de los procesos y resultados educativos, constituyen enfoques reduccionistas que invisibilizan las múltiples dimensiones que intervienen en la construcción de la desigualdad educativa. En este tipo de planteos, el énfasis puesto en la voluntad, la motivación subjetiva y en la gestión de las emociones termina invisibilizando los aspectos estructurales que intervienen en la construcción de la desigualdad educativa, de modo que la responsabilidad por la posición ocupada aparece asumida por los propios sujetos.

Conclusiones

En este trabajo comparto algunos de hallazgos alcanzados en el marco de mi tesis de Maestría denominada *La desigualdad educativa desde la perspectiva empresarial. Un análisis de las miradas de las organizaciones de la sociedad civil sostenidas por empresarios que buscan intervenir en el campo educativo argentino* (FLACSO Argentina), particularmente aquellos centrados en una de las estrategias centrales propuestas por estas organizaciones para garantizar el derecho a la educación de los sectores en condiciones de vulnerabilidad social: la promoción del liderazgo educativo.

A partir del análisis de diversos documentos institucionales y discursos enunciados por las autoridades de tres OSC de origen empresarial (Enseñá por Argentina, Proyecto Educar 2050 y Fundación Varkey), hemos podido advertir que desde estas organizaciones se propone un tipo de estrategia para intervenir sobre la desigualdad educativa que pone en el centro a los individuos, su voluntad, motivación y capacidades. Son los docentes y directores, mediante el despliegue de cualidades de liderazgo que involucran tanto lógicas tecnocráticas como aspectos ligados a la emotividad y la vocación, quienes encierran la posibilidad de transformar el sistema para garantizar el derecho al aprendizaje. La autonomía y la rendición de cuentas, así como la voluntad, el compromiso, la pasión, vocación y la capacidad de inspirar y motivar son algunos de los rasgos que caracterizan a estos líderes.

Desde estas propuestas que ponen el acento en la centralidad de los líderes como agentes de cambio, la desigualdad educativa se presenta como un problema de orden emocional y motivacional, capaz de ser reparado en el plano individual y relacional (Reygadas, 2008) a partir de la suma de acciones individuales que dan como resultado un cambio sistémico. Basta con que los líderes educativos recuperen el sentido de posibilidad y urgencia y el significado trascendente de la misión de educar para que puedan incidir individualmente sobre las desigualdades educativas. En este sentido, los propios docentes y directivos se vuelven actores responsables de la garantía del derecho a la educación, a la vez que la apelación a su compromiso, pasión y voluntad para mejorar la situación educativa de los niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad desdibuja a estos grupos en tanto sujetos de derecho.

Distanciándonos de estos enfoques y adoptando una mirada que considera las múltiples dimensiones que intervienen en la producción de la desigualdad educativa, entendemos que las lecturas que autonomizan la dimensión subjetiva del conjunto de esferas de exclusión social que condicionan el efectivo cumplimiento del derecho a la educación, contribuyen a construir de sentidos que individualizan los procesos sociales y naturalizan las jerarquías y distancias del mundo social.

Bibliografía

Abramowski, A. (2018). Respiración artificial. El avance de la educación emocional en la Argentina. *Revista Bordes*, 3(10), 3-10. <http://revistabordes.com.ar/respiracion-artificial/2019>

Ball, S. (2012). *Global education inc.: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. Routledge.

Ball, S. y Olmedo, A. (2013). A “nova” filantropia, o capitalismo social e as redes de políticas globais em educação. En V. Vidal Peroni (Organizadora) *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação* (pp. 33-47). Livro. <https://www.ufrgs.br/einaroda/wp-content/uploads/2017/10/Redefinicoes-das-fronteirasATUAL-2.pdf>

Ball, S. y Olmedo, A. (2016). Filantropocapitalismo: la tiranía del dar. *Internacional de la Educación*. <https://www.ei-ie.org/es/item/25976:filantropocapitalismo-la-tirania-del-dar>

Ball, S. y Youdell, D. (2008). La privatización encubierta en la educación pública. (Informe). *Internacional de la Educación - Instituto de Educación, Universidad de Londres* https://observatorioeducacion.org/sites/default/files/ball_s_y_youdell_d_2008_la_privatizacion_encubierta_en_la_educacion_publica.pdf

Becerra, M. (2017). Entre la “agencia de evaluación” y la “gerencia de recursos humanos”. El perfil del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación durante la gestión de Esteban Bullrich (2015-2017). Informe de Investigación N° 4. Observatorio de las Elites Argentinas, IDAES, UNSAM.

Bottinelli, L. (2018). Nuevas formas de privatizar las aulas. *La educación en debate*, (59), 1-2. Le Monde Diplomatique y Unipe. <http://observatorio.unipe.edu.ar/publicaciones/la-educacion-en-debate/151-privatizar-aulas>

Castellani, A. (2019) ¿Qué hay detrás de las fundaciones y ONGs educativas? Las redes de influencia público-privadas en torno a la educación argentina (2015-2018). Informe de Investigación N° 6. Observatorio de las Elites, CITRA (CONICET-UMET).

Duhalde, E. y Feldfeber, M. (2016). Tendencias privatizadoras “de” y “en” la educación argentina. Instituto de Investigaciones Pedagógicas “Marina Vilte”, Ediciones CTERA. <http://mediateca.ctera.org.ar/items/show/251>

Edwards, M. (2008). Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism. Demos.

Feldfeber, M. et al. (2019). La privatización educativa en Argentina. *Internacional de la Educación - Ediciones CTERA*. <http://mediateca.ctera.org.ar/files/original/b89740edc0ea492ccb7be03aede04697.pdf>

Friedrich, D. (2014) Global Microlending in Education Reform: Enseñá por Argentina and the Neoliberalization of the Grassroots. *Comparative Education Review*, 58(2), 296-321. doi.org/10.1086/675412

Olmedo, A. (2013). From England with love... ARK, heterarchies and global ‘philanthropic governance’. *Journal of Education Policy*, 29(5), 575-597. <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.859302>

Olmedo, A. (2016). Philanthropic Governance: Charitable Companies, the Commercialization of Education and That Thing Called “Democracy”. En A. Verger et al. (eds.) *World Yearbook of Education 2016. The Global Education Industry* (pp. 44-62). Routledge

Reygadas, L. (2008). La apropiación: destejendo las redes de la desigualdad. Editorial Anthropos – Universidad Autónoma Metropolitana.

Saltman, K. (2010). *The Gift of Education: Public Education and Venture Philanthropy*. Palgrave-Macmillan.

Tenti Fanfani, E. (2009). Notas sobre la construcción social del trabajo docente. En C. Velaz de Medrano y D. Vaillant (comps) *Aprendizaje y desarrollo profesional docente* (pp. 39-49). OEI-Fundación Santillana

Verger, A. y Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599-622. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87342690002>

Fuentes consultadas

Álvarez Trongé, M. (24 de agosto de 2012). La clave: comunicar, motivar y liderar. *La Nación*. - <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-clave-comunicar-motivar-y-liderar-nid1501958/>

Coalición Latinoamericana por la Excelencia Docente (2019). *Agenda regional: políticas para la excelencia docente*. Fundación Varkey - El Diálogo Interamericano - Inicia Educación-OEI. https://www.fundacionvarkey.org/media/5275/agenda_regional_coalicio-n.pdf

Ecco Comunicación Creativa (10 de noviembre de 2015). Profesores que dejan Marca - Oscar Ghillione. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=2n9FdGj5EzM>

Enseñá por Argentina (s.f.-a). Qué hacemos. Recuperado el 6 de noviembre de 2019 de <https://www.ensenaaporargentina.org/quehacemos>

Enseñá por Argentina (s.f.-b). Postulate. Recuperado el 6 de noviembre de 2019 de <https://www.ensenaaporargentina.org/postulate>

Fundación Varkey (10 de septiembre de 2019). *Transformando Escuelas 2019*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=TI4IYOKCk54>

Fundación Varkey (2018). *Evaluación de resultados intermedios: presentación del impacto del Programa de Liderazgo e Innovación Educativa*. <https://drive.google.com/file/d/1UoWYeYZ8HxmTXIKfOdaHHx6KHDTlgau1/view>

Fundación Varkey (s.f.). <https://www.fundacionvarkey.org/>

Ghillione, O. (2016). Ser profesor... En *Proyecto Educar 2050 Anuario 2016* (p. 14). <https://www.educar2050.org.ar/wp-content/uploads/2022/05/anuario-2016.pdf>

Leiva Seisdedos, D. (6 de enero de 2018). Manuel Álvarez Trongé “Educar 2050 nació para con-mover a la sociedad argentina”. *El Arcón de Clio*. https://revista.elarcondeclio.com.ar/manuel-alvareztronge/?doing_wp_cron=1661984476.2900400161743164062500

Porres, A. (10 de agosto de 2022). Las 10 características que debe tener un buen docente, según Agustín Porres. *Infobae*. <https://www.infobae.com/educacion/2022/08/01/las-10-caracteristicas-que-debe-tener-un-buen-docente-segun-agustin-porres/>

Proyecto Educar 2050 (2016). *Anuario 2016*. <https://www.educar2050.org.ar/wpcontent/uploads/2022/05/anuario-2016.pdf>

Proyecto Educar 2050 (2018). *Anuario 2018*. <https://www.educar2050.org.ar/wpcontent/uploads/2022/05/anuario-2018.pdf>

Proyecto Educar 2050 (s.f.). <https://www.educar2050.org.ar/>

Teach for All (s.f.). About. Recuperado el 14 de marzo de 2022 de <https://teachforall.org/about>

Varkey Foundation (s.f.). Qué hacemos. Investigación. Alianzas. Recuperado el 16 de agosto de 2022 de <https://www.varkeyfoundation.org/es/quehacemos/investigacion/alianzas/teachers>