

AÑO 27 NO. 100
OCTUBRE-DICIEMBRE, 2022



Año 27

OCTUBRE-DICIEMBRE, 2022



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Modelos de gestión pública en educación: verticalidad versus horizontalidad

Blanco Torres, Yenifeth*
Zuleta Pérez, Milvia José**
Vásquez Maestre, Melani Carime***

Resumen

Desde principios de la década de los noventa se gestó en Colombia un proceso de transformación política institucional, que dio como origen una asamblea nacional constituyente con la cual se formula y aprueba la Constitución política de 1991. El objetivo de este trabajo es explorar los modelos de gestión en la educación básica y media en Colombia. Se desarrolla una investigación de tipo cualitativa, documental, analítica-descriptiva y transaccional. Los hallazgos dan cuenta que: 1) El sistema educativo está fundamentado en el Estado social de derecho e incorpora elementos de gestión descentralizada; 2) La estructura organizacional en educación es pensada en términos clásicos, como lo refiere weber en su propuesta de organización vertical; 3) La toma de decisiones está centralizada en la cima del poder con influencia de los partidos, 4) El financiamiento de los servicios provienen directamente por vía del Estado; 5) La prestación del servicio se brinda mediante modalidades de gestión que oscilan entre el servicio directo por parte de las instituciones estatales, contratación con el sector privado y mediante concesiones a terceros; 6) Se está frente a un Estado Docente en constante capacitación, formación y cualificación de los educadores. Se concluye que en la gestión pública de la educación básica y media existe una mixtura de rasgos burocráticos y postburocráticos.

Palabras clave: Modelos de gestión; educación; derechos humanos; Estado; Colombia.

Recibido: 22.05.22

Aceptado: 30.07.22

* Trabajadora Social egresada de la Universidad de La Guajira. Especialista en gerencia de servicios de salud. Magister en Desarrollo Integral de niños, niñas y adolescentes. Docente ocasional adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de La Guajira. Correo Electrónico: Yoblancot@uniguajira.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5530-8526>

** Trabajadora Social – Universidad de la Guajira. Especialista en Gerencia de los Servicios de salud – Universidad de a Guajira. Magister en Bioética – Universidad Javeriana (Bogotá). Docente Facultad de Ciencias Sociales y Humanas – Programa de Trabajo Social – Universidad de la Guajira. Grupo de Investigación Palabra y Sociedad. Correo Electrónico: mjzuleta@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5771-9655>

*** Antropóloga egresada de la universidad de Magdalena, Especialista en gerencia de la salud y el trabajo, magister en familia e intervención familiar. Docente Investigadora de la universidad de La Guajira y miembro del grupo de investigación cañaguatense. Correo Electrónico Mcvasquezm@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3514-1546>

Models of public management in education: verticality versus horizontality

Abstract

Since the beginning of the 1990s, a process of institutional political transformation took place in Colombia, which gave rise to a national constituent assembly with which the Political Constitution of 1991 was formulated and approved. The objective of this work is to explore the models of management in basic and secondary education in Colombia. A qualitative, documentary, analytical-descriptive and transactional research is developed. The findings show that: 1) The educational system is based on the social rule of law and incorporates elements of decentralized management; 2) The organizational structure is thought of in classical terms, as referred to by Weber in his vertical organization proposal; 3) Decision-making is centralized at the top of power with party influence, 4) The financing of services comes directly through the State; 5) The provision of the service is provided through management modalities that oscillate between direct service by state institutions, contracting with the private sector and through concessions to third parties; 6) We are facing a teaching State in constant training, formation and qualification of educators. It is concluded that in the public management of basic and secondary education there is a mixture of bureaucratic and post-bureaucratic features.

Keywords: management models; education; human rights; state; Colombia.

1. Introducción

En el desarrollo del siglo XIX, los países de Europa concretaron procesos de modernización del Estado en materia de educación, basados en los ideales de educación universal, lo que la mayoría de los países de América Latina intentaron hacer suyos a lo largo del siglo XX. Los países latinoamericanos en el siglo pasado configuraron nuevos perfiles en el campo económico, político y social; y en este último de manera particular en la educación, como sector que permite inculcar valores a los ciudadanos acordes con la construcción de los Estados-Nación.

La educación se ha convertido en una cuestión clave para la discusión de

sus aportes en los procesos de cambios sociales, y las instituciones educativas no escapan a estas reformas, en las cuales se han realizado esfuerzos con el fin de dar respuesta a las coyunturas políticas y administrativas del sector educativo.

Por consiguiente, el cambio capaz de enfrentar oportunamente las dificultades sociales insiste en la modificación de los modelos de gestión. Es así como formas piramidales y verticales, que fomentan la fragmentación social, deben dar paso a estructuras plurales, horizontales, cimentadas en el encuentro dialógico de las comunidades en el marco del respeto de los derechos humanos.

Consecuentemente, se deducen

los quiebres educativos provocados por modelos de gestión verticales e impositivos, sobre todo en sociedades sometidas a alta conflictividad política y económica como en Latinoamérica, la desatención a la educación provoca formas que atentan contra los derechos humanos. Los estudios sobre la educación desde la gerencia pública no suelen ser usuales. Más bien tienden a enfatizar la situación educativa o hacer evaluaciones de programas y proyectos, resaltando las perspectivas curriculares, pedagógica y/o instruccionales. Sin embargo, como todo campo de política pública, la educación requiere procesos de organización y gestión para la operativización de la acción pública como respuesta estatal al problema de la atención de derechos, esto es más resaltante cuando precisamente esos derechos son considerados fundamentales.

Desde finales de la década de los noventa se adelanta en Colombia un proceso de transformación político institucional que derivo en la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente, con la cual se dio origen a la Constitución Política de 1991, por lo que se adelantó un conjunto de cambios, que se cimentaron en el Estado Social de Derecho, bajo una concepción de corte neoliberal, y en la denominada Nueva Gestión Pública [NGP].

Este trabajo tiene como objetivo general describir los rasgos de los modelos de gestión del Estado colombiano en educación, haciendo especial referencia a nivel de básica y media. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo cualitativa, documental, analítica-descriptiva y transaccional. El trabajo se estructura en tres partes; en la primera de ella, se establece una serie de consideraciones

teóricas-referenciales sobre los modelos de gestión; en una segunda parte se describe las consideraciones jurídicas que dan sustento a la educación en el nivel básico y medio; en la tercera y última sección, se describen los elementos de la gestión en la educación media y básica, haciendo especial referencia a los criterios de análisis estructura organizativa, toma de decisiones, financiamiento del servicio, capacitación, derechos humanos.

2. Elementos teórico-referenciales de los modelos de gestión: verticalidad y horizontalidad

La gestión vertical es propia de estado de bienestar, el cual se caracteriza por la provisión de servicios y el desarrollo de infraestructura social básica. En otras palabras, las políticas encaminadas a garantizar el goce de los derechos sociales reconocidos se diseñan e implementan, no como una obligación del Estado, sino como un mecanismo de legislación y producción. La verticalidad incide en las necesidades de las personas porque sus derechos, a diferencia de los derechos, solo son satisfactorios, no universales, pueden ser priorizados y no están sujetos a obligaciones gubernamentales. El país en el que los ciudadanos tienen que pagar, con miras a la caridad y la ayuda, la política pública es vista como una responsabilidad moral más que legal.

En la gestión horizontal (posburocrática) se debe trabajar en la construcción de una capacidad reflexiva para desarrollar una ciudadanía más consciente y global, en el sentido de que incluye no sólo el reconocimiento del valor político del Estado, sino también

social y culturalmente (Guendel, 2003:2), priorizando la participación ciudadana en la formulación e implementación de políticas, y así justificando el proceso cívico de ciudadanía en un marco de derechos humanos (Quintero, 2020; Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2017; Velásquez, 2020).

Dentro de una administración posburocrática, se supone que debe prevalecer un enfoque de derechos humanos; En sentido amplio, son rasgos que son inherentes a los seres humanos que están enraizados en la dignidad humana y son fundamentales para un estado particular de desarrollo humano, que debe ser protegido por la ley; En rigor, son los mismos derechos pero en la medida en que sean reconocidos y protegidos en el ámbito internacional, el Estado tiene la obligación de respetarlos, protegerlos e implementarlos (Duhalde, 2012; Organización de Estados Americanos [OEA], 2018; Quintero, 2020; Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2017; Velásquez, 2020).

Un enfoque de derechos humanos basado en las necesidades promueve la construcción de nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad, capaces de trascender las jerarquías, y hacia una visión más global de la gestión pública, entendiendo que estas dos áreas tienen el mismo propósito, pero con diferentes funciones (Guendel, 2002; OEA, 2018; Quintero, 2020; Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2017; Velásquez, 2020).

La educación es un derecho humano básico que permite a todos adquirir conocimientos y vivir una vida plena; es el motor del desarrollo económico, social y cultural. La Declaración de Derechos Humanos señala que toda persona tiene el derecho

a ser educado de manera gratuita y obligatoria en los niveles de educación básica y media (Naciones Unidas [ONU], 1948).

2.1. La burocracia como modelo de gestión vertical

El término burocracia, primeramente, es descriptivo y no peyorativo, y representa ciertos aspectos uniformes o constantes que se encuentran presentes en instituciones, asociaciones y otras estructuras públicas, privadas y sociales. Este término fue utilizado, por primera vez, a mediados del siglo XVIII, para referirse al poder del cuerpo de funcionarios y empleados de la administración estatal, constituido para tareas especializadas (Weber, 1999). Es fácil discernir cómo la burocracia vino a significar el poder ejercido por funcionarios (que se puede denominar burócratas) en el poder y también la clase de funcionarios que ejerce el poder que se denominan burócratas.

En el modelo burocrático se observa la presencia de un sistema vertical de mando rígido y organizado, fundamentado en un sistema de subordinación, a través de la figura de cargos inferiores que son supervisados y fiscalizados por personas que poseen cargos de mayor rango, de esta manera los particulares se pueden dirigir de una instancia inferior a una superior (Weber, 1999).

Todas las actividades de la organización están ajustadas de manera estricta a una estructura jerárquica. Weber afirma que "Todos los progresos experimentados por la organización administrativa prusiana han sido debidos, y lo serán en el futuro, a los progresos experimentados por

el principio burocrático, especialmente por el principio monocrático” (Weber, 1999:731).

Al respecto Guerrero señala que la jerarquía es de orden y subordinación, en estas organizaciones “La ubicación de los cargos magisteriales obedece a una jerarquía funcional”, cuya forma de organización típica burocrática se denomina monocracia” (Guerrero, 1998: 231). El predominio de la estructura jerárquica también alcanza al sistema de comunicaciones, y son de dos tipos: ordenes que circulasen de arriba hacia abajo e informes sobre su ejecución, de abajo hacia arriba (Kliskberg, 1998: 61).

Kliskberg comenta, que la jerarquía burocrática se estructura implacablemente bajo el principio de la unidad de mando, “...todo subordinado ha de tener un solo jefe y ha de recibir órdenes solamente de él” (Kliskberg, 1998: 61). En la jerarquía formal dominan los cargos, situaciones, procesos y procedimientos, los cuales son tratados como algo distinto de las personas, las cuales se encuentran en la organización de acuerdo con las exigencias y necesidades de la propia jerarquía (Piffner y Sherwood, 1961, citados por Kliskberg, 1998: 61).

El sistema de toma de decisiones, dentro del modelo burocrático, tiene un esquema rígido, en el cual interviene un solo actor, quien concentra y centraliza todas las decisiones, compuesto por la máxima jerarquía de los organismos. Al respecto establece Weber (1999: 234) que: “En casi todos los casos el funcionario no es más que un miembro al que se encargan cometidos especializados dentro de un mecanismo en marcha incesante que únicamente puede ser movido o detenido por la autoridad superior, y que es la que prescribe la ruta determinada”.

El modelo burocrático, es estrictamente formal y racional, en sus estructuras organizativas prevalece en todo momento la aplicación de procesos y manuales, quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, las actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas o procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas. Toda decisión y resolución de conflictos, debe estar apegada a normas que se traducen en rutinas y procedimientos estandarizados, por lo cual es fácilmente previsible el comportamiento humano, buscándose con ello la eficiencia de la organización como objetivo fundamental.

En el proceso de toma de decisiones, dentro de la estructura burocrática, no existe posibilidad alguna de participación por parte de los niveles inferiores. Respecto a lo anterior, es importante indicar lo que Tennenbaum, citado por Kliskberg (1998: 56) reseña “el sistema burocrático es autocrático, puesto que tiene una rígida cadena de mando en el cual las personas que están al nivel superior ordenan, y los que están en el nivel inferior, obedecen sin objeción”.

La burocracia también racionalizo la estructura de Gobierno y las formas de acceder a este, permitiendo que la democracia se implantara como sistema político. La democracia, a su vez, se convierte en el campo más favorable a la burocratización por necesitarla y, por consiguiente, estimularla (Weber, 1999).

Bajo esquemas burocráticos, los servicios públicos son prestado por personas profesionales y con reconocimiento en el mérito, aunque la profesionalización del servicio público está dirigida más hacia el afianzamiento del poder del Estado y, de la burocracia estatal, que a responder a las demandas de los ciudadanos. Se contrata

especialistas con elevada cualificación, y se les forma constantemente, de forma que pueda desempeñar su trabajo con autonomía y tomar decisiones en el entorno complejo al que se enfrenta el núcleo de operaciones. Bajo el tradicional esquema burocrático los usuarios de servicios públicos estatales poseían el rol de receptores pasivos y carentes de derechos específicos (López, 2007: 18).

Este último aspecto conlleva a resaltar la relación social que puede existir entre la comunidad y la sociedad, entendiendo como comunidad a un conjunto de individuos que se reúnen y constituyen un grupo que integra a un todo que logra conformar la sociedad y que se unen para satisfacer determinados intereses; al respecto Weber (1999), que "las sociedades son, con frecuencia, únicamente meros compromisos entre interés en pugna", con lo cual da a entender que lo común en la sociedad es la intención de satisfacer sus intereses basándose en la unión, pero esos intereses son antagónicos.

En la burocracia, los derechos humanos han sido incorporados como fundamento de la organización y actuación de un actor socio político particular: el Estado Nacional. Han pasado a formar parte de los textos constitucionales y las leyes de los países, donde tienen un proceso de formalización cuyo sentido comprende tanto una dimensión jurídico-administrativa (los derechos humanos como criterios de organización y funcionamiento de las burocracias estatales), y una dimensión ético-política (los derechos humanos como principio legitimador de la institucionalización estatal) (Serna, 1995).

Sancho (2002: 2) propone que "... la Gestión Pública del futuro deberá estar basada no tanto en el principio de la jerarquía, sino en el principio de

la coordinación, en el de la influencia sobre el proceso social, en la promoción de valores públicos y el liderazgo de programas de acción de política pública en el seno de redes de agentes sociales interdependientes", pero sobre todo con el respeto y garantía de los derechos humanos.

2.2. Modelo Postburocrático: la horizontalidad

De acuerdo Guerrero (2003), el modelo postburocrático, tiene su origen en la nueva gerencia pública, la cual encuentra su asidero en el pensamiento económico neoclásico fundado en la escuela austriaca. Para Guerrero (2003) los objetivos centrales de este modelo y sus resultados deben ser orientados hacia la privatización del Estado.

El modelo gerencial está inspirado en los cambios organizacionales del sector privado, se adoptan las herramientas provenientes del mismo por parte del sector público, se aboga por la flexibilización organizacional, y en ese sentido se sustituyó la forma estructural burocrático piramidal y de normas centralizadas, con el aumento de la responsabilidad y autonomía de decisión de los gerentes, y estructuras aplanadas, con lo que se buscan resultados efectivos (Guerrero, 2006; 2004; 2003).

El modelo postburocrático es una visión privada de lo público, se sitúa en el mercado para sustituir el esquema burocrático, "es la implantación de la imagen empresarial de los negocios privados dentro del gobierno, cuya idea es que el sector público esté en manos de gerentes profesionales dotados con un control activo, visible y discrecional sobre las organizaciones" (Guerrero, 2003: 11). Se concibe como opuesta a la

administración pública, y se le entiende como una transdisciplina económica que puede sustituirla benéficamente. Se trata de un modelo de dentro hacia fuera, no de fuera hacia dentro (Guerrero, 2003).

Señala Kliskberg (2008: 14): “En contextos de cambio permanente...una recomendación elemental es maximizar la flexibilidad de la organización a fin de dotarla de las mejores condiciones de adaptabilidad. Si se pone el énfasis en estructuras fijas, permanentes, rígidas, se está yendo en el sentido opuesto. La capacidad de reaccionar ante situaciones cambiantes va a disminuir seriamente”.

Se promueve la descentralización y desconcentración organizacional, delegando a estos organismos la ejecución de funciones. Se promueve la separación entre las estructuras responsables de la formulación de políticas y los organismos descentralizados, las cuales se encargarán de la ejecución de estas, manteniéndose el control sobre los resultados obtenidos. En todo caso el gobierno central seguirá manteniendo un papel estratégico para mantener la equidad y el equilibrio socioeconómico, todo ello como contrapartida para evitar se reproduzcan los patrones de desigualdad social (CLAD, 1998).

Se pretenden desmontar las estructuras centralizadas y establecer la descentralización de las responsabilidades tanto en la relación del gobierno central respecto a los niveles medios y más cercanos a los ciudadanos, así como a lo interno de las estructuras (empresas y agencias gubernamentales) (Córdova, 2006).

La intención de conformar estructuras organizativas más aplanadas se da con el objeto de acercar el poder de decisión a los usuarios o clientes

(empowerment), considerados actores esenciales del proceso, facilitando así una atención individualizada. Por otro lado, se facilita la circulación de la información, tanto ascendente y descendente, y el análisis de las demandas sociales y la capacidad de reacción estratégica de la organización (Longo y Echabarría, 2001).

Las sociedades exigen cambios organizacionales que les permitan participar en la profundización de la democracia y trascender de esta manera, la mera participación electoral cada número de años para elegir autoridades (Kliksberg, 1998).

En el proceso decisorio se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. En el primero, la democracia somete la decisión a consulta de los diferentes sectores, pasando por un proceso de control, por tanto, la toma de decisiones es más lento. En el caso de organismos privados el número de participantes es restringido, y la capacidad para tomar decisiones es más rápida (CLAD, 1998).

Otro de los temas que considera el CLAD (1998), para efectos de la reforma gerencial es el proceso de profesionalización de la alta burocracia, la cual se constituye en el punto de partida de la Reforma Gerencial, y en tal sentido propone constituir un núcleo estatal estratégico, dirigido a la formulación, supervisión y regulación de las políticas, formado por una élite burocrática técnicamente preparada y motivada, que debe asumir procesos de negociación y responsabilidad ante el sistema político. Entre las propuestas de la Reforma del Estado, se hace énfasis en la capacitación del personal que labora en la administración pública, como factor imprescindible para el logro de la modernización.

La tendencia es preparar los nuevos directivos públicos, reforzando sus capacidades gerenciales. “De ser meros administradores de los organismos públicos pasan a ocupar un rol asimilable al de gerentes de estos, dándoles conducción como unidades productivas o prestadoras de servicios” (Tohá y Solari, 1996:12). Los programas de capacitación implementados no deben dejar por fuera las áreas que requieren conocimientos especializados, entre ellas las actividades de control, contratación externa, tributaria, jurídica.

La capacitación se convierte en componente clave del proceso ya que el gerente legitima hacia el interior de la organización una determinada interpretación de la realidad, ello no es posible sino está suficientemente capacitado y permanentemente actualizado en áreas que son influyentes para los cambios operados, entre ellos la geoconomía y la geopolítica mundial.

Bajo el contexto de la nueva gestión pública, desde el plano de lo formal y lo legal, los derechos humanos están fundamentados en las ideas de igualdad y acceso garantizado de bienes, servicios y oportunidades económicas y sociales elementales para mejorar la condición de vida de las personas. Este tipo de derechos son necesarios para la plena participación en la vida de la sociedad, tal es el caso del derecho a la educación en todos sus niveles.

3. Contextualización jurídico-política de la gestión de la educación en Colombia

Con la promulgación de una Nueva Constitución Política Colombia entra de manera definitiva en la era de la globalización dominada por “los

dogmas liberales que impulsaron en el mundo el desmonte del Estado de Bienestar y sus políticas redistributivas” (Jessop, 1999). A partir de ahí la gestión de las instituciones educativas no tienen un carácter neutro respecto de los intereses que confrontan en la sociedad, las mismas expresan siempre asumen una postura ideológica, una concepción de Estado, de sociedad, y de economía que caracteriza sus rasgos de gestión hacia una tendencia burocrática o postburocrática o a ambas inclusive; sin embargo, estos modelos de gestión no necesariamente se implementan de manera estricta tal y como señalan sus postulados, no se puede olvidar que ambos modelos con propuestas ideales, que asumen características propias según la realidad de cada país y de cada sector.

La concepción de Estado en Colombia, se funda en su Asamblea Nacional Constituyente (1991), en su artículo 1, expresa: que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991: Art. 1).

El artículo alude a términos como descentralización, autonomía, democracia, participación, y pluralismo. Sin embargo, algunos autores, como Estrada (2002), expone rasgos que evidencian que, a pesar del mencionado precepto constitucional, se evidencia un Estado neoliberal, que se encuentra inmerso bajo la consigna de un Estado social de Derecho, lo cual posibilitó las características en

la construcción del Estado neoliberal en Colombia, caracterizado por el “diseño e implantación de reformas legales estructurales clave tendientes a la desregulación de la economía; formulación de la Constitución económica; profundización de la desregulación económica y creación de nuevos mercados mediante el diseño e implantación de reformas legales según mandato constitucional; ordenamiento para la gestión de la crisis, el reforzamiento de la desregulación económica y la disciplina fiscal; supranacionalización del orden jurídico económico mediante la negociación de tratados de libre comercio” (Estrada, 2002: 22).

Constitucionalmente se establece la educación como un derecho fundamental de los niños, adolescentes y, las personas en general, mientras que el Estado tiene el deber de garantizar su acceso obligatorio entre los cinco y quince años; en corresponsabilidad con la sociedad y la familia. Para ello, se establece el carácter de rectoría del Estado en la política educativa, y las entidades territoriales en el direccionamiento de la prestación de los servicios educativos estatales (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

El artículo 41 de la Constitución Nacional, señala: que “en todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la Constitución y la Instrucción Cívica. Así mismo se fomentarán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana...”. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991: Art. 41). En este artículo se resaltan los elementos que configuran la concepción de educación, prevaleciendo el alcance a las instituciones que pertenecen al sector

oficial y privado.

En 1994, se publica la Ley General de Educación, mejor conocida como la Ley 115, la cual constituye un tratado amplio en el campo educativo, dándose especial importancia a la comunidad. Según Estrada (2002), con esta nueva ley se da inicio a todo un conjunto de reforma neoliberales que transforman de manera significativa las condiciones de la educación pública.

Con la aprobación de la Ley, se emprende un proceso de reformas institucionales que fueron soporte para el desarrollo de políticas sectoriales buscando ampliar rápidamente los niveles de educación mediante la expansión de la oferta pública.

En la Ley se establecen las normas generales que regulan el Servicio Público de la Educación, el cual debe cumplir una función social acorde a las necesidades e intereses de las personas, la familia y la sociedad, por lo que en su art. 1, “establece que el servicio educativo implica un conjunto elementos cuya articulación en procesos y estructuras permite alcanzar los objetivos de la educación; en los arts. 2 y 3, se señala que la prestación de los Servicios Educativos se podrá hacer mediante instituciones educativas establecidas tanto por el Estado como por los particulares, pero si y sólo si se da cumplimiento a las normas y reglamentaciones establecidas por el Gobierno Nacional para la creación y gestión de las mismas” (Congreso de Colombia, 1994: Art. 1, 2 y 3).

En términos generales en lo relativo a la gestión, la Ley 115 de 1994 señala en el artículo 3, que para la gestión se deberá seguir las normas y reglamentaciones pertinentes; en el artículo 73 se indica que los sistemas de gestión de las escuelas

estarán expresados en los Proyectos Educativos Institucionales, y asignó un mayor papel a los departamentos, dándole mayor importancia al proceso de descentralización (Congreso de Colombia, 1994).

En este sentido, la Ley 60 de 1993, indica en sus art. 2 y 3, las competencias que en materia de educación corresponde a los municipios y departamentos, por lo que de acuerdo con el art. 2 de la Ley se indica que corresponde a los municipios “administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria y secundaria y media... Financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación y asegurar su mantenimiento, y participar con recursos propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios educativos estatales y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos. En el caso de los departamentos corresponde mediante las dependencias de su organización central o descentralizadas administrar los recursos cedidos por la nación” (Congreso de Colombia, 1993: Art. 2).

Esta Ley fue un importante logro de concertación entre el magisterio y el gobierno nacional, gracias a un Movimiento Pedagógico acogido por la comunidad educativa nacional, que logró incluir en la agenda de las discusiones nacionales el tema de la educación con énfasis en el enfoque de derechos, la pedagogía y el papel central de los maestros (Pulido, 2014: 18), pero tuvo un sesgo muy mercantilista, a partir del cual se fomentaba el proceso de privatización de la educación (Estrada, 2002).

Esta ley fue derogada y sustituida por la Ley 715 de 2001, con la cual se modificó de manera sustancial el sistema regulatorio de educación, y se dictan normas sobre la organización

y funcionamiento de las entidades del orden nacional, y se expiden las disposiciones principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política de 1991. Se introdujo nuevos paradigmas en la organización y funcionamiento de la administración pública. En la misma se habla de los principios y finalidades generales que guían la función administrativa del poder central, así como de las entidades territoriales; sin embargo, fue una ley con la cual se radicalizaron las orientaciones neoliberales (Estrada, 2002).

Otra normativa que delinea los destinos del sector educativo ha sido el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), titulado “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, expedido mediante la Ley 1955 de 2019, con ello se introducen cambios organizativos, ampliación de cobertura y mejoramiento de calidad en todos los niveles educativos: educación inicial, educación media, educación rural (Congreso de Colombia, 2019).

El artículo 72 de la Ley 115 de 1994, señala que el Ministerio de Educación Nacional de manera conjunta con las entidades territoriales deberán preparar cada diez años el «Plan Nacional de Desarrollo Educativo», el cual deberá indicar las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales (Congreso de Colombia, 1994).

En el actual Plan Nacional Decenal de Educación, titulado “El camino hacia la calidad y la equidad”, correspondiente al periodo 2016-2026, se establece de manera estratégica los mecanismos de regulación y construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y de concertación, políticas públicas de formación,

aplicación de tecnologías de apoyo a los procesos (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

Según lo establecido por la Ley 115 de 1994 se indica que el Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las distintas entidades territoriales, preparará planes de desarrollo educativo departamentales y municipales, formulados con las secretarías de Educación y las juntas territoriales de Educación, con ello se busca fomentar procesos de relación intergubernamental (Congreso de Colombia, 1994).

Con este artículo se enaltece el proceso de descentralización de la educación, con la cual se da cabida a procesos de participación ciudadana, con lo cual se fomenta un proceso de democratización y respeto por los derechos humanos. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos como marco regulatorio tiene su correlato en las leyes educativas sancionadas, las cuales generaron un nuevo escenario donde se reconoce legalmente a la educación como un derecho inherente a todas las personas.

4. Burocracia y postburocracia en la educación pública colombiana

En medio de una crisis de legitimidad del estado de bienestar "... Los gobiernos socialdemócratas de la región han adoptado ideas derechistas de reforma del sector público con el objetivo de 'modernizar' el trabajo educativo" (Verger y Normand, 2015: 606).

En Colombia, ante las dificultades del Estado de Bienestar, se introdujo en 1991 el concepto de Estado de derecho social, en el que se promovió

la descentralización política y administrativa, y se declara la educación como un derecho humano y un servicio público que puede ser prestado directamente por el Estado o por los particulares bajo la supervisión estatal (Delgado, 2014: 22); sin embargo, el Ministerio de Educación Nacional mantiene el control de la gobernanza general del sistema a pesar de la descentralización, con lo cual se resalta la centralidad del Estado como una característica del sistema educativo (Verger y Curran, 2014).

La educación se imparte en establecimientos educativos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducente a grados y título, la cual se organiza en tres niveles: primero, la educación preescolar; segundo, la educación básica; y tercero, la educación media (Congreso de Colombia, 1994).

El nivel de educación básica tiene una duración de nueve grados que se desarrolla en dos ciclos: la básica primaria con cinco grados, de 1° a 5°, y la básica secundaria con cuatro grados, de 6° a 9°. La educación media, con una duración de dos grados, comprende 10° y 11° y culmina con el título de bachiller (Ministerio de Educación Nacional, 2014; OCDE y Ministerio de Educación Nacional, 2016; Congreso de Colombia, 1994).

El Ministerio de Educación Nacional es un organismo de la administración pública nacional, tiene bajo su responsabilidad el viceministerio de educación preescolar, básica y media; y el viceministerio de educación universitaria. La estructura organizativa se caracteriza por ser altamente normalizada, con puestos muy definidos

y tareas únicas, los integrantes tienen muy poco margen de libertad y la estructura organizativa es muy complicada y jerárquica vertical propio de un modelo burocrático (Ministerio de Educación Nacional, 2009 y 2011). El funcionamiento de los servicios de educación básica y media han sido transferidos progresivamente a los departamentos y los grandes municipios, con el fin de mejorar la eficacia de la prestación de la educación y de fortalecer la participación democrática (OCDE, 2016: 141). A nivel de la escuela, la estructura organizativa tiene en la cúspide del poder al consejo directivo, el cual se constituye en un cuerpo colegiado representado por todos los estamentos de la comunidad educativa, y tiene como función implementar las políticas institucionales en relación con el currículo, orientación pedagógica, disciplinaria y de gestión administrativa. Según la Ley 115 el consejo directivo toma las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad, por tal razón es un órgano decisorio.

Los niveles de decisión obedecen al ordenamiento político administrativo del territorio. La política educativa se planea a través del Ministerio de Educación. La toma de decisiones se desarrolla en diversos niveles organizacionales (Asamblea Nacional Constituyente, 1991; Ministerio Nacional de Educación, 2009; 2011). Al interior de la organización escolar se establece que la comunidad educativa estará conformada por estudiantes, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional

y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo (Congreso de Colombia, 2001). La toma de decisiones en estas instancias es de orden ejecutiva, de igual forma sucede al interior de la institución educativa con la figura del rector, este tiene facultades que le permite tomar decisiones sin consultar a los otros órganos del gobierno escolar como lo son el consejo directivo y el académico.

La fuente principal del financiamiento de la educación básica y media provienen del presupuesto del Ministerio de Educación y de otras entidades nacionales que administran los subsidios condicionados a la asistencia escolar de los niños de hogares de bajos ingresos atendidos por programas (Delgado, 2014: 7-8), es decir, los recursos son asignados con base en la población atendida y por atender, lo que se constituye en un incentivo para ampliar las coberturas y para mejorar la capacidad de gestión de las secretarías de educación y de las entidades educativas (Delgado, 2014: 7-8), las cuales reciben recursos por vía de ingresos tributario y no tributarios.

La asignación de recursos se da con base en la población atendida y por atender, lo que se constituye en un incentivo para ampliar las coberturas y para mejorar la capacidad de gestión de las secretarías de educación y de las entidades educativas. Las coberturas para los niveles de educación básica y media, se da través de la expansión de la oferta pública (Delgado, 2014:8).

La financiación de la educación es altamente centralizada; la mayor parte de los recursos para la educación básica y la educación media es transferida por el Ministerio de Educación Nacional a los departamentos, los municipios y las escuelas y colegios (OCDE, 2016: 142).

La educación financiada con recursos públicos se ha desarrollado bajo modalidades de participación público-privada como la educación subsidiada y la educación por concesión. En la primera modalidad, el Estado, a través de su Secretaría de Educación, transfiere recursos a organismos privados que brindan servicios educativos en zonas donde la oferta pública es la principal fuente de ingresos. Este tipo de contratación se ha prestado en algunos casos para favorecer intereses políticos, razón por la cual el Ministerio de Educación viene ejerciendo un mayor control para que sólo se dé cuando la insuficiencia de cupos oficiales sea comprobada y en instituciones que cumplan requisitos mínimos de calidad, ello evidencia un rasgo característico de la burocracia (Delgado, 2014).

El Estado ha fomentado procesos de privatización “de” la educación, entendiéndolo por ello, al enjuiciamiento en el que las escuelas privadas sustituyen al Estado en su composición de “oferente” de educación, y, por otro lado, de privatización “en” la educación, que opera a través de la consolidación de la razonamiento del comercio en el funcionamiento mismo de la política educativa, desde el servicio hasta la asociación pública (Duhalde, 2014: 83), esto deja ver un proceso de tercerización por dos vías, una por el traspaso de las funciones de educación al sector privado o a organizaciones de lo que se conoce como el tercer sector o sector de la comunidad; y una segunda vía, que es el proceso de cobro por los servicios de educación, en detrimento del quebranto de la educación como derecho humano, con lo cual se amplía la exclusión y la desigualdad que sufren los sujetos que forman parte de los sectores populares.

En la modalidad por concesión, se

entrega una entidad educativa pública a una institución privada de reconocida trayectoria para que la administre (Delgado, 2014: 5), con ello se evidencia un proceso de transferencia de competencias del sector público al sector privado, lo cual denota rasgos de un modelo enmarcado en la Nueva Gestión Pública.

Corresponde al Ministerio de Educación Nacional formular las políticas y objetivos de desarrollo del sector, fijar las normas para su organización, distribuir los recursos definir la asignación por estudiante, fijar normas curriculares, y establecer reglamentos para los concursos de reclutamiento y selección y ascenso de los docentes, así como evaluar la gestión de las entidades territoriales y ejercer las labores de vigilancia y control del sistema. Los departamentos y municipios, por su parte, tienen la función de dirigir planificar y prestar el servicio educativo en los niveles básica y media; administrar y distribuir los recursos en su nivel de gobierno y ejercer las actividades de vigilancia y control. Se les asignaron también funciones concretas a las entidades educativas en relación con la formulación del Plan Educativo Institucional y la administración y control del personal docente (Delgado, 2014: 24).

Para Ochoa (1997: 12), la capacitación es otro componente de la función pública que está siendo objeto de cambios, se pasa de la casi ausencia a la importancia, de ser fundamentalmente una iniciativa de la burocracia, ligada a las posibilidades que le brinda sus relaciones con la estructura de poder a una función medular en los espacios donde está avanzando la transformación administrativa.

Los procesos de capacitación son

respaldados por una partida concreta para su financiamiento, por lo que es incluida en los presupuestos nacionales (la partida presupuestal), conjugando de forma paradigmática la labor pedagógica, la organización del conocimiento, y la administración (Velásquez, 2020). La Nueva Gestión Pública privilegia los procesos de profesionalización de los servidores públicos, de tal forma que estén en constante formación y capacitación para poder desarrollar las estrategias que les permitan crear una nueva organización administrativa en el sector educación a nivel de cada una de las entidades del Estado, orientada a la mejora constante en la prestación del servicio gubernamental a la ciudadanía.

La formación de los educadores de nivel básica y media está dirigida a su profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento hasta los niveles más altos de postgrados, lo cual se constituye en un requisito elemental para la incorporación y ascenso en el escalafón docente. Corresponde al estado atender de forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (Congreso de la República de Colombia, 1994: Art. 4).

Corresponde al Estado atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa,

la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (Congreso de la República de Colombia, 1994: Art 4).

El enfoque de derechos ubica la educación como factor indispensable para el ejercicio de otros derechos y, fundamentalmente, para la construcción de ciudadanía, para el desarrollo de capacidades dirigidas a la participación social, y la auto corresponsabilidad en la construcción de sociedades justas y equitativas (Campos, 2014: 91).

Señala Cunill (2010), la apelación a los derechos humanos remite a lo menos a la exigibilidad de determinados servicios o prestaciones de educación básica y media, a la integralidad en su diseño y suministro, y a la universalidad de la provisión para toda la población.

5. Reflexiones Finales

En el sistema educativo, la estructura organizacional es pensada en términos clásicos, como lo refiere weber en su propuesta de organización vertical. En ella la jerarquía, es coherente con el principio democrático, en tal sentido los cargos de dirección son discrecionales, para su asignación por parte de la máxima autoridad a nivel de la educación básica y media.

La toma de decisiones está centralizada en la cima del poder con influencia de los partidos, por lo tanto, el proceso administrativo de toma de decisiones se desarrolla bajo el modelo de gestión burocrático.

La Prestación de servicios se brinda mediante el financiamiento provienen directamente por la vía del Estado como ha sido históricamente la costumbre en el sector educación. La transferencia de competencias en la educación a los diferentes niveles de

gobierno hizo que los departamentos y municipios adoptaran diversas modalidades de gestión que oscilan entre el servicio directo instituciones estatales y contratada con privados y fundaciones en concesiones. Esta modalidad a través de terceros ciertamente es relativamente novedosa para el sector educativo, la cual más que beneficiar a la población y al Estado mismo, se convierte en un beneficio para los operadores privados. El servicio educativo se presta bajo los esquemas del modelo de gestión burocrático, con presencia de ciertos rasgos constitutivos del modelo de la Nueva gestión pública en orientación a lineamientos del mercado con los cuales se auspiciando los procesos de privatización y la tercerización de los servicios públicos. Las fuentes de financiamiento son de orden presupuestario y el nivel central es el responsable de *las partidas*.

Los procesos de profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento constituyen en un requisito para la incorporación y ascenso en el escalafón docente. Se está frente a un Estado Docente en constante capacitación, formación y cualificación de los educadores, denotando rasgos propios la Nueva Gestión Pública.

El modelo de gestión del sistema educativo basado en el Estado social de derecho incorpora elementos de gestión descentralizada que incluye además instancias de participación. La educación es un derecho ciudadano y una política de Estado, donde todos los ciudadanos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad, de modo que la educación es concebida como un proceso de formación permanente.

Hay un acceso de la sociedad al conocimiento, a los bienes y valores; es

decir, el objeto pleno es el desarrollo de la personalidad humana, el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales. Toda persona tiene derecho a la educación, por lo que la instrucción elemental será obligatoria.

En la gestión pública en educación converge el desarrollo de ambos modelos, ya que en las instituciones educativas de carácter público desarrollan diversos procesos que encuadran en un contexto ideológico y cultural que condiciona de manera directa el estilo de gestión, con los cuales se da apertura para la construcción de horizontes teóricos de acuerdo con cada región y a cada sector social.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución de la República de Colombia. <http://www.secretariassenado.gov.co>
- Campos, M. (2014), Políticas Públicas integrales e intersectoriales para el desarrollo de la profesión docente: un tema pendiente en América Latina. *Educación y Ciudad*, (27), 89-98. <https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/33>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2006). *La protección social de cara al futuro: acceso, financiamiento y solidaridad*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/>

[publicaciones/2806-la-proteccion-social-cara-al-futuro-acceso-financiamiento-solidaridad](#)

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017). ¿Cuáles son los Derechos Humanos? Comisión Nacional de los Derechos Humanos. <https://www.cndh.org.mx/derechos-humanos/cuales-son-los-derechos-humanos>

Congreso de Colombia (1993). Ley 60 de 1993. Congreso de Colombia Senado. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0060_1993.html

Congreso de Colombia (1994). Ley 115 de 1994. Ministerio de Educación Nacional Normograma. https://normograma.info/men/docs/ley_0115_1994.htm

Congreso de Colombia (2001). Ley 715 de Diciembre 21 de 2001. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Congreso de Colombia (2019). Ley 1955 25. Departamento Nacional de Planeación <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Ley1955-PlanNacionaldeDesarrollo-pacto-por-colombia-pacto-por-la-equidad.pdf>

Córdova, E. (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los Cambios y Transformaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(3), 496-518. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182006000300007&script=sci_abstract

Cunill, N. (2010). Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (46), 41-72. <https://www.redalyc.org/>

[pdf/3575/357533678002.pdf](#)

Delgado, M. (2014). *La educación básica y media en Colombia: retos en equidad y calidad*. Informe Final. Fedesarrollo. Centro de Investigación Económica y Social. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/190>

Duhalde, M. (2014). Las políticas públicas y el derecho a la educación. Una mirada acerca de la situación particular de Argentina, en el contexto Latinoamericano. *Educación y Ciudad*, (27), 77-88 <https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/32>

Estrada, J. (2002). Configuraciones de política educativa neoliberal: Consideraciones preliminares. https://problemaseducativoscontemporaneos.files.wordpress.com/2015/03/configuraciones_polc3adtica_pc3bublica_educ_neoliberalismo.pdf

Güendel, L. (2002). Políticas públicas y derechos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, III(97), 105-125. https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos_economicos_sociales_culturales_genero/politicas%20plicas%20y%20derechos%20humanos.pdf

Guerrero, O. (1998). *La Teoría de la Administración Pública*. Universidad Nacional Autónoma de México. Harla, México.

Guerrero, O. (2003). Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? En: *Revista Venezolana de Gerencia*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 8(23). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9599>

Guerrero, O. (2004). El mito del nuevo "Management" público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 9(25).

- <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9718>
- Guerrero, O. (2006). Una genealogía de la Tecnocracia en Haydée Ochoa Henríquez y Alejandro M. Estévez (Coord.). *El Poder de los expertos: para comprender la tecnocracia*. CEE-FCES-LUZ. https://www.academia.edu/7407967/El_poder_de_los_expertos_Para_comprender_la_tecnocracia_libro
- Jessop, B. (1999). *Crisis del Estado de Bienestar. Hacia una nueva teoría del Estado y sus consecuencias sociales*. Siglo del Hombre Editores.
- Kliksberg, B. (1998). *Los Límites del Modelo Burocrático Formal. La Racionalidad Irracional de la Burocracia*. MAP, Ministerio para las Administraciones Públicas. Gerencia Pública en Tiempos de Incertidumbre, Serie Administración General.
- Longo, F. y Echebarria, K. (2001). *La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas. Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina. Balances y Desafíos*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (Pp. 97-151). Editorial Texto, C.A. Venezuela.
- López, A. (2007). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro. 68. Instituto Nacional de la Administración Pública Dirección de Estudios e Información. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
- Ministerio de Educación (2011). Decreto 854 2011. Organigrama del Ministerio <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Ministerio/Informacion-Institucional/151216>
- Ministerio de Educación Nacional (2009). Decreto 5012. En <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Ministerio/Informacion-Institucional/151216:Organigrama>
- Ministerio de Educación Nacional (2017). Plan Nacional Decenal de Educación, titulado “El camino hacia la calidad y la equidad”, correspondiente al periodo 2016-2026. <https://eduteka.icesi.edu.co/articulos/men-pnde-2017>
- Ministerio Nacional de Educación (2014). Sistema Nacional de Indicadores Educativos para los niveles de preescolar, básica y media en Colombia. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363305_recurso_1.pdf
- Naciones Unidas- ONU (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/udhrbook/index.shtml>
- OCDE y Ministerio de Educación Nacional (2016). Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Bogotá D.C. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Ochoa, H. (1997). Emergencia del paradigma de la gerencia pública en Venezuela. II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Venezuela
- Organización de Estados Americanos-OEA (2018), Políticas públicas con enfoque de derechos humanos. <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>
- Pulido, O. (2015). Veinte años de la Ley 115 de 1994. *Revista Educación y Ciudad*, (27), 15-26. <https://doi.org/>

[g/10.36737/01230425.v.n27.2014.28](https://doi.org/10.36737/01230425.v.n27.2014.28)

- Quintero, J. (2020). Políticas públicas con enfoque en derechos humanos. *Caleidoscopio - Revista Semestral De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 24(43). <https://doi.org/10.33064/43crscsh1518>
- Sancho, D. (2008). Estrategias de Comunicación para un Nuevo Modelo de Prestación de Servicios Públicos. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana. <https://silو.tips/download/panel-nuevos-modelos-de-relaciones-para-la-prestacion-de-servicios-publicos-coor>
- Serna, P. (1995). La dignidad de la persona como principio del Derecho Público. *Derechos y Libertades*, Instituto Bartolomé de las Casas, 287-306. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/1253>
- Tohá, C. y Solari, R. (1996). La Modernización del Estado y la Gerencia Pública. *Nuevas Tendencias en la Modernización del Estado*. <https://www.fes.org.ar>
- Velásquez, D. (2020). *Política pública de educación en derechos humanos desde una perspectiva histórica*. [Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Maestría en estudios políticos]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/51469/trabajogradodianaavelasquez.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Verger, A. y Curran, M (2014). New public management as a global education policy: its adoption and re-contextualization in a Southern European setting. *Critical Studies in Education*, 55(3), 253-271. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17508487.2014.913531>
- 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. *Educ. Soc., Campinas*, 36(132), 599-622. https://www.researchgate.net/publication/284281323_Nueva_gestion_publica_y_educacion_Elementos_teoricos_y_conceptuales_para_el_estudio_de_un_modelo_de_reforma_educativa_global/link/569d45e808ae16fdf0796a24/download
- Weber, M. (1999). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. México