

GESTIÓN ESCOLAR POR RESULTADOS (GEpR) Y ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE ProEMI/JF EN ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS

GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS (GEpR) E PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO ProEMI/JF EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

SCHOOL MANAGEMENT FOR RESULTS (GEpR): A MANAGEMENT MODEL INTRODUCED IN STATE SCHOOLS OF SECONDARY EDUCATION UNDER THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP OF ProEMI/JF

Elsivan Machado Barbosa da Silva LIMA¹
Doriedson de Socorro RODRIGUES²

RESUMEN: Este trabajo analiza el concepto de gestión escolar implementado en las escuelas públicas a partir de la asociación público-privada entre el Ministerio de Educación (MEC) y el Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. Se parte de la base de que el Proyecto Joven Futuro (PJF) ha implantado un modelo de gestión denominado Gestión Escolar por Resultados (GEpR), basado en el control, la eficiencia y la productividad, con características predominantes del modelo gerencialista. La metodología del enfoque cualitativo está acuñada por una revisión bibliográfica y un análisis documental, sobre las Políticas Públicas Educativas. Es evidente que la relación público-privada se constituyó históricamente a partir de la década de 1990 con la Conferencia Mundial de Educación para Todos (Conferencia de Jomtien), materializándose incluso en esa misma década con la Reforma del Aparato Estatal, consolidándose a partir del Movimiento "Todos por la Educación" lanzado en 2006, dando lugar a asociaciones como ProEMI/JF, que fomentan una hegemonía mercantil de tipo humano, a partir de la formación de la Escuela Superior.

PALABRAS-CLAVE: Gestión escolar para resultados. Asociación público-privada. Escuela Superior. ProEMI/JF.

RESUMO: Este texto analisa a concepção de gestão escolar implementada nas escolas públicas de Ensino Médio, a partir da parceria público-privado entre o Ministério da Educação (MEC) e Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. Parte-se do pressuposto de que o Projeto Jovem de Futuro (PJF) implementou um modelo de gestão denominado Gestão Escolar para Resultados (GEpR), pautado no controle, na eficácia e na produtividade, com características predominantes do modelo gerencialista. A metodologia de abordagem qualitativa é cunhada

¹ Universidad Federal de Pará (UFPA), Belém – PA – Brasil. Docente de Educación Básica. Miembro del Grupo de Estudio e Investigación sobre Trabajo y Educación (GEPTE/UFPA). Maestría por el Programa de Posgrado en Currículo y Gestión de la Escuela Básica (PPEB/UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4089-6425>. E-mail: elsivan.machado@gmail.com

² Universidad Federal de Pará (UFPA), Cametá – PA – Brasil. Profesor del Programa de Posgrado en Educación y Cultura (PPGEDUC - CAMPUS CAMETÁ/UFPA), Programa de Posgrado en Currículo y Gestión de la Escuela Básica (PPEB/NEB/UFPA), Programa de Doctorado en Rede (EDUCANORTE/NEB/UFPA). Miembro del Grupo de Estudio e Investigación sobre Trabajo y Educación (GEPTE/UFPA). Miembro del Grupo de Investigación en Historia, Educación y Lenguas de la Región Amazónica (GPHLRA/UFPA). Doctor en Educación (UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-2484>. E-mail: doriedson@ufpa.br

por uma revisão bibliográfica e análise documental, sobre Políticas Públicas Educacionais. Evidenciamos que a relação público-privada foi se constituindo historicamente a partir da década de 1990 com a Conferência Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jomtien), materializando-se ainda nessa mesma década com a Reforma do Aparelho do Estado, consolidando-se a partir do Movimento 'Todos Pela Educação' lançado em 2006, dando origem a parcerias como ProEMI/JF, que fomentam um tipo humano de hegemonia mercantil, a partir da formação de Ensino Médio.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão escolar para resultados. Parceria público-privada. Ensino Médio. ProEMI/JF.*

ABSTRACT: *This text analyzes the school management concept implemented in public high schools, based on the public-private partnership between the Ministry of Education (MEC) and Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. It is assumed that the Young Future Project (PJF) implemented a management model called School Management for Results (GEpR), based on control, effectiveness and productivity, with predominant characteristics of the managerial model. The qualitative approach methodology is based on a literature review and document analysis on Public Educational Policies. We show that the public-private relationship was historically constituted from the 1990s with the World Conference on Education for All (Jomtien Conference), materializing in that same decade with the Reform of the State Apparatus, consolidating the from the 'All for Education' Movement launched in 2006, giving rise to partnerships such as ProEMI/JF, which foster a human type of mercantile hegemony, starting from the formation of High School.*

KEYWORDS: *School management for results. Public-private partnership. High School. ProEMI/JF.*

Introducción

Esta investigación aborda la relación entre la clase empresarial y la educación pública brasileña, basada en la inserción de la lógica del sector privado en la gestión de las escuelas públicas a través de asociaciones (ADRIÃO; PERONI, 2009), firmado entre el Instituto Unibanco/Ministerio de Educación para el desarrollo del Proyecto Joven de Futuro (PJF) en las

escuelas que se incorporaron al ProEMI³. Es una asociación basada en la ideología de la meritocracia, el modelo de gestión y la Teoría del Capital Humano.⁴

En este trabajo, entendemos que estas asociaciones, al apoyar el papel del Estado (en relación con los intereses de la clase trabajadora) y potenciar las acciones del Tercer Sector (a favor de los intereses del capital), son parte del proyecto de política neoliberal, en el que la gobernanza de las políticas públicas están bajo el dominio del Estado y las organizaciones de la sociedad civil, desde la perspectiva de los intereses del modo de producción capitalista. Son articulaciones a nivel global que sirven a los intereses de los organismos multilaterales en educación, en beneficio del capital. Según Shiroma y Evangelista (2014, p. 24):

En Brasil, este expediente fue impulsado por la Reforma del Estado de la década de 1990, cuando correspondía al Estado gestionar los procesos mientras que las "organizaciones sociales" -en forma de fundaciones e institutos privados- implementaban políticas sociales con recursos públicos.

Por otra parte, destacamos que el Proyecto Joven de Futuro, creado por el Instituto Unibanco, de carácter privado, por lo tanto, actúa en la gestión de la escuela a través de metodologías basadas en la ideología que asocia la condición económica de los jóvenes con su capacidad de ser protagonistas, de resolver su situación financiera, buscando el emprendimiento como perspectiva de vida, favoreciendo la negación de políticas públicas colectivas, estableciendo también el Capital Humano como un *supuesto potencial sine qua non* capaz de garantizar la empleabilidad en el mercado laboral, ocultando las razones estructurales del modo de producción capitalista que generan desigualdades sociales (SANDRI; SILVA, 2019).

Contrariamente a estas lógicas, entendemos que la educación, basada en el trabajo como principio educativo, según Gramsci (1978), es capaz de producir humanización y transformar

³ Según el Ministerio de Educación (MEC), el "Programa Innovador de Escuelas Secundarias (ProEMI) fue establecido por la Ordenanza N° 971 de 9 de octubre de 2009 en el contexto de la implementación de acciones dirigidas al Plan de Desarrollo de la Educación (PDE). La presente edición del Programa está alineada con los lineamientos y metas del Plan Nacional de Educación 2014-2024 y la reforma de la preparatoria propuesta por la Medida Provisional 746/2016, siendo regulada por la Resolución FNDE No. 4 del 25 de octubre de 2016. El objetivo de EMI es apoyar y fortalecer los sistemas educativos estatales y distritales en el desarrollo de propuestas curriculares innovadoras en las escuelas secundarias, proporcionando apoyo técnico y financiero, dependiendo de la difusión de la cultura de un currículo dinámico y flexible que satisfaga las expectativas y necesidades de los estudiantes y las demandas de la sociedad actual. Así, se busca promover la formación integral de los estudiantes y fortalecer el protagonismo juvenil con la oferta de actividades que promuevan la educación científica y humanística, la valorización de la lectura, la cultura, el mejoramiento de la relación teoría y práctica, el uso de nuevas tecnologías y el desarrollo de metodologías creativas y emancipadoras" (BRASIL, 2016, p. s/n).

⁴ La tesis básica apoyada por Schultz (1962 y 1973), que se convirtió en sentido común, era que aquellos países, o familias e individuos que invirtieran en educación, terminarían teniendo un rendimiento igual o mayor que otras inversiones productivas. De esta manera, la clave sería reducir la desigualdad entre naciones, grupos sociales e individuos. Era una perspectiva del papel integrador de la educación escolar en el mundo del empleo y una estrategia para evitar la penetración de los ideales socialistas, especialmente el riesgo de su expansión en los países del capitalismo periférico" (FRIGOTTO, 2015, p. 11).

la praxis social, a través del desarrollo de las potencialidades humanas a partir del acceso al conocimiento surgido del trabajo humano y su relación con la realidad social, de modo que el sujeto sea capaz de pensar y actuar a favor de la transformación de la naturaleza y del hombre mismo. Desde esta perspectiva, entendemos que la lógica de gestión no da cuenta de esta transformación, a favor de los trabajadores, dado lo que consideramos la necesidad de que la escuela piense el trabajo y la enseñanza en unidad, desde la perspectiva educativa del trabajo, preocupándose por articular los intereses de la clase trabajadora en el ejercicio de la educación.

Dicho esto, destacamos que el tema desarrollado aquí partió de la relación con la investigación que hemos desarrollado sobre la escuela secundaria y la formación de jóvenes trabajadores en el Estado de Pará, a menudo centrándose en los impactos de la organización empresarial en las políticas educativas públicas de la escuela secundaria. Se trata de una investigación en la que analizamos la concepción de gestión que el Instituto Unibanco (UI) llevó a las escuelas secundarias de la red pública del Estado de Pará, a través de la Gestión Escolar por Resultados (GEpR), problematizando: *Cómo y por qué un aparato de hegemonía privada (APS), como es el caso del Instituto Unibanco (UI), interfiere con la gestión de las escuelas públicas?*⁵⁶

Teóricamente, en este trabajo discutimos la asociación público-privada, en el ámbito de la educación brasileña, así como sobre la relación público-privada en el contexto del Programa Innovador de Escuelas Secundarias (ProEMI / JF). También discutimos The School Management for Results (GEpR) y el Young Future Project, como una propuesta para la gestión empresarial en las escuelas secundarias públicas.

Metodológicamente, se trata de una investigación bibliográfica, basada en la cualitativa, en la que, "[...] del registro disponible, resultante de investigaciones previas, en documentos impresos como libros, artículos, tesis, etc." (SEVERINO, 2018, p. 131), buscamos analizar los intereses e impactos de los intereses del mercado en la educación de los jóvenes, a través de la escuela secundaria y las asociaciones público-privadas.

Por ello, realizamos una revisión bibliográfica, preguntándonos en la lectura de los textos: *¿Por qué un aparato de hegemonía privada (APS), como es el caso del Instituto Unibanco*

⁵ Como lo fue la tesis de maestría, titulada "Implementación del Proyecto Futuro Joven en Marabá/PA (2012-2014) en el contexto de la Escuela Secundaria Girasol: entre la lógica de mercado y la perspectiva de formación amplia", presentada en 2021 en el Programa de Posgrado en Currículo Básico de Gestión Escolar (PPEB/UFPA), por Elsivan Machado Barbosa da Silva Lima, bajo la dirección del Prof. Doriedson Socorro Rodrigues.

⁶ También contribuyeron a las reflexiones aquí presentes las lecturas y discusiones resultantes de disciplinas realizadas en el Programa de Posgrado en Currículo y Gestión de la Escuela Básica - PPEB, en el ejercicio de la formación de maestría, como la disciplina de Teorías y Prácticas de Gestión y Organización del Trabajo Pedagógico.

(UI), interfiere en la gestión de las escuelas públicas?; ¿Qué estudios ya se han realizado al respecto y cuáles son las posiciones de los investigadores, basadas en la evidencia reunida en sus investigaciones, sobre el tema estudiado en esta investigación? ⁷

Para el análisis de datos se utilizó la estrategia de categorización de análisis de contenido, basada en Bardin (1997), a partir del examen de documentos del instituto Unibanco - UI, disponibles *en el sitio web del instituto*, así como a través de la lectura de libros y tesis y disertaciones de la Base de Datos de la ⁸Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior. – CAPES, considerando el período 2011 – 2014, buscando la caracterización del modelo de gestión empresarial y materialidades de la relación público-privada en la escuela secundaria.

En cuanto al análisis de documentos, con base en lo establecido en Severino (2018, p. 131), consideramos los propósitos y medios de educación promovidos por diferentes agentes del Tercer Sector, a partir de documentos que conforman el Proyecto Futuro Joven (PJF) y ProEMI, tales como: Ordenanza para la creación de ProEMI, documentos para la implementación del Proyecto Futuro Joven en las escuelas, documentos de formación ofrecidos por el gestor dual (director y coordinador pedagógico), Plan de Acción e informes de las acciones implementadas por los centros.

En términos estructurales, inicialmente discutimos la asociación público-privada en el campo de la educación brasileña, presentando el escenario de globalización fortalecido desde la década de 1990 y su relación con el modelo de gestión empresarial introducido en las escuelas públicas de la red estatal de escuelas secundarias.

En el siguiente apartado, se discute la relación del Instituto Unibanco (IU) en el contexto del Programa de Bachillerato Innovador (ProEMI), para luego abordar la gestión escolar por resultados, bajo la lógica de gestión de mercado, así como, en otro apartado, tratar la gestión empresarial en liceos públicos, a través del análisis del Proyecto Futuro Joven. Terminamos con las consideraciones finales.

⁷ Esta revisión fue importante para establecer un modelo teórico inicial de referencia, ayudando en el desarrollo de nuestras investigaciones, como la investigación presentada en una nota al pie 5.

⁸ Disponible en: <https://www.institutounibanco.org.br>. Acceso en: 10. Abr. 2021.

Asociación público-privada en el campo de la educación brasileña

En la década de 1990, el escenario ya era de globalización, neoliberalismo, competitividad. Y la educación siguió este escenario de supuesta modernidad, a favor de los intereses del mercado, negando el punto de vista de los sectores progresistas de la sociedad, que lucharon y lucharon por una política educativa en defensa de la escuela pública democrática, universal y gratuita. En este contexto, tuvo lugar la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Conferencia jomtien - 1990), cuyo objetivo, en opinión, era establecer compromisos mundiales para garantizar a todos los conocimientos básicos necesarios para una vida digna, con la participación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia- con el apoyo del Banco Mundial entre otras organizaciones. De esta conferencia nació una declaración con compromisos preestablecidos, donde Brasil fue signatario (UNESCO, 1990).

Los gobiernos que asistieron a la conferencia y firmaron la Declaración de Jomtien se comprometieron a invertir principalmente en educación básica, con el objetivo de garantizar la supervivencia de la población, el pleno desarrollo de capacidades decentes, la vida y el trabajo, la mejora de la calidad de vida y, principalmente, "[...] satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos [...]" (UNESCO, Declaración Mundial sobre Educación para Todos, Artículo 1, 1990). Como resultado de esta Conferencia, se alentó a los países signatarios a elaborar Planes de Educación para Todos, contemplando las directrices y objetivos establecidos en el Plan de Acción de la Conferencia (UNESCO, 1990).

Ante estas consideraciones, destacamos que las políticas públicas educativas, construidas a partir de influencias internacionales, como los impactos nacionales y locales, como el Banco Mundial, buscan la promoción de una idea neoliberal, reforzando la idea de la crisis educativa, culpando al Estado de los problemas, pero evidenciando como solución acciones surgidas de la iniciativa privada. Este enfoque reconoce cuantitativamente la expansión del acceso a la escuela, pero denota una crisis de "eficiencia" y "eficacia", promoviéndose a sí mismo "[...] la orientación del Banco Mundial)" [...]", con el fin de "[...] ~educar para producir más y mejor" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107-108, grifo de los autores).

Estos organismos internacionales, a través de la globalización y el neoliberalismo, con el fin de materializar sus intereses, ejercen presión político-económica-ideológica para que países, como Brasil, presenten políticas educativas que cumplan con sus objetivos,

contribuyendo en gran medida a las relaciones público-privadas y a los procesos regulatorios, como las normas del Proyecto Innovador de Escuelas Secundarias.

Se trata de procesos y lineamientos regulatorios, como los resultantes de la Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (CEPAL), que promueven la institucionalización de una nueva gramática para estandarizar la educación pública brasileña, con aires de ciudadanía, pero con el interés real de establecer una racionalidad de mercado en los procesos de formación humana.

Así, por ejemplo, la CEPAL, considerando su lema "ciudadanía, competitividad e igualdad", defiende que desde la educación es necesario fortalecer la ciudadanía, la competitividad y la igualdad tanto en América Latina como en el Caribe, abogando por la inversión en educación básica, pero lo hace con una perspectiva de mercado, formación mínima y visión pragmático-formativa, al tiempo que aboga por una educación flexible, materializando lineamientos de grupos empresariales que están en *el poder, con lógica empresarial, con el nuevo orden económico mundial, como* señalan Libâneo, Oliveira y Toschi (2012):

La expansión de la educación y el conocimiento, necesaria para el capital y la sociedad tecnológica globalizada, se basa en conceptos como modernización, diversidad, flexibilidad, competitividad, excelencia, *desempeño, clasificación*, eficiencia, descentralización, integración, autonomía, equidad, etc. Estos conceptos y valores se basan principalmente desde la perspectiva de la esfera privada, que tiene que ver con la lógica empresarial y el nuevo orden económico mundial (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107, grifo de los autores).

En este sentido, aún en la década de 1990, se produjo un rediseño de las relaciones entre Estado y Sociedad, situándose, como principales parámetros para la reducción del gasto público, la gestión basada en la eficiencia y la eficacia, que se materializó a partir del mandato del Presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC (1994-2001), con la elaboración del Plan Maestro para la Reforma del Aparato del Estado (1995), que definió objetivos y estableció lineamientos para la reforma de la administración pública brasileña en busca de la implementación de una administración pública de gestión. Esta nueva administración involucra aspectos políticos, económicos y administrativos, estando directamente relacionados con los conceptos de eficiencia, flexibilización, control final, contrato de gestión, calidad y ciudadano-

⁹ "El aparato del Estado se entiende como administración pública en un sentido amplio, es decir, la estructura organizativa del Estado, en sus tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y tres niveles (Unión, Estados Miembros y Municipios). El aparato estatal consiste en el gobierno, es decir, la cumbre gobernante en los Tres Poderes, un estado mayor y la fuerza militar. El Estado, a su vez, es más comprensivo que el aparato, porque también comprende el sistema constitucional-jurídico, que regula la población dentro de los límites de un territorio" (BRASIL, 1995, p. 12).

cliente, fortalecimiento de la privatización de las empresas estatales y el proceso de difusión de la educación, la salud y la investigación científica.¹⁰

El gobierno de FHC (1994-2001) tuvo como una de sus principales estrategias la propuesta del Tercer Sector. Se observa que los gobiernos posteriores del presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010) y la presidenta Dilma Rousseff (2011-2015), en cierto modo, continuaron esta política en sus administraciones, a través del Movimiento 'Todos pela Educação' (TPE), lanzado en 2006, siendo una organización empresarial que comenzó a articular, monitorear y proponer intervenciones en políticas educativas, lo que justificó la alianza entre el Ministerio de Educación (MEC) con el Programa de Preparatoria Innovadora (ProEMI) y el Instituto Unibanco (IU) con el Proyecto Futuro Joven (PJF) en 2011.¹¹

Las alianzas público-privadas y las relaciones con la formación de los jóvenes, a través de la Escuela Secundaria Innovadora, considerando la problematización destacada en este trabajo, son, por lo tanto, materializaciones de los lineamientos de los *organismos internacionales y nuevos grupos* de intereses de mercado, superponiéndose a las perspectivas formativas que promueven efectivamente la ciudadanía, el acceso a amplios conocimientos resultantes del trabajo humano.

La relación público-privada en el contexto del innovador programa de bachillerato y proyecto joven del futuro (ProEMI/JF)

El Instituto Unibanco (IU) es una de las instituciones responsables de la inversión social privada del Itaú Unibanco; fue creado en 1982, pero fue en 2002 que "[...] redirigió su trabajo a la educación [...]", comenzando a desarrollar sus propios proyectos, trabajando en la educación pública brasileña a través de la asociación público-privada (CAETANO, 2016, p. 127).

El Joven del Futuro, por su parte, aparece en 2007, con acciones "[...] estructurados en cinco ejes – gobernanza, asesoría técnica, capacitación, movilización y gestión del conocimiento – que se articulan a través del método circuito de gestión" (INSTITUTO UNIBANCO, 2013). Sin embargo, esta fue una etapa de prueba, ya que la Juventud del Futuro experimentó variaciones durante sus diferentes fases. En la etapa de prueba, que comenzó en

¹⁰ "[...] descentralización al sector público no estatal de la ejecución de servicios que no implican el ejercicio del poder estatal, sino que deben ser subsidiados por el Estado" (BRASIL, 1995, p. 12-13).

¹¹ "Con el fin de establecer una política pública capaz de garantizar el derecho de los jóvenes a acceder y permanecer en una Escuela Secundaria de calidad, el Ministerio de Educación (MEC) creó, en 2009, el Programa de Preparatoria Innovadora (ProEMI) (MEC, Ordenanza N° 971, de 10/09/2009)" (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

2007, la asociación se realizó directamente con las escuelas seleccionadas y luego con la Fundación para el Desarrollo de la Educación (FDE), una agencia del Departamento de Educación del Estado de São Paulo (SEESP). El Instituto Unibanco ofreció apoyo técnico y financiero a las escuelas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

A lo largo del proceso histórico, observamos que hubo una expansión del Instituto Unibanco a través del Proyecto Futuro Joven dentro de las escuelas secundarias estatales, principalmente desde el cruce de ProEMI/JF, con base en lineamientos específicos de política neoliberal, ingresando al espacio público educativo y constituyendo sus lineamientos de manera sólida y articulada con la política educativa de gobierno, en este caso, representado por el Programa de Escuela Secundaria Innovadora. Ante un escenario de globalización, la búsqueda de resultados que satisficieran cargas tanto internas como externas al país en relación a los resultados de la educación, en 2011 surgió esta alianza, con diferentes lineamientos que terminaron en una imbricación, en una superposición de funcionalidades, a favor de los intereses de los organismos internacionales, de mercado, como se observa en el Gráfico 1.

Cuadro 1 - Directrices ProEMI/JF

PROGRAMA DE ESCUELA SECUNDARIA INNOVADORA / JOVEN DEL FUTURO	ProEMI	Rediseño curricular
		Macrocampos
		PDE interactivo
		Recursos financieros
		Soporte técnico
	JOVEN DEL FUTURO	Gestión Escolar para Resultados
		Formación presencial y a distancia
		Plataforma Futuro Joven
		Metodologías jóvenes del futuro

Fuente: Instituto Unibanco (2013)

Por lo tanto, la asociación con mec y la articulación del Programa de Jóvenes Del Futuro al Programa de Escuela Secundaria Innovadora (ProEMI / JF) se produjo en 2011, creándose en el mismo año la Red De Jóvenes Del Futuro, formada por las escuelas que completaron el ciclo del proyecto, que fue la fase experimental. Fue a partir de entonces que el proyecto fue validado para su aplicación a gran escala (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

En 2012, hubo la implementación a escala de ProEMI / JF en las redes de educación pública de los estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará y Piauí, en asociación con los Departamentos Estatales de Educación y la creación del Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) y el Entorno Virtual de Aprendizaje (AVA). Al año siguiente, se incluyó un segundo grupo de escuelas participantes en ProEMI/JF en Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará y Piauí. Los procesos y herramientas del proyecto han sido objeto de revisión y mejora (UNIBANCO

INSTITUTE, 2013), con el fin de promover cada vez más los ideales de mercado en la gestión de la formación humana, instituyendo un tipo humano: el empresario, el emprendimiento, la superposición del sujeto individual sobre el sujeto colectivo, de los derechos.

El tercer grupo de escuelas participantes en ProEMI/JF en Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará y Piauí fueron incluidas en 2014, y en ese mismo año, Jovem de Futuro tuvo la primera generación de estudiantes de secundaria que completaron los tres años del proyecto (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

En 2015, la tercera fase de El Futuro Joven comenzó en el Estado de Espírito Santo y en nuevas escuelas en Pará y Piauí. El proyecto mejoró su formato en función de la experiencia acumulada y los conocimientos adquiridos durante los pasos anteriores. En Ceará y Goiás, el proyecto completó el tercer año de implementación en el formato ProEMI/JF. En Mato Grosso do Sul, el proyecto fue discontinuado. En São Paulo y Río de Janeiro, las últimas escuelas de la fase piloto completaron el Ciclo del Joven del Futuro.

Actualmente, el proyecto se divide en tres fases: tres años de implementación – solo unas pocas escuelas participan en el JF; tres años de consolidación, cuando todas las escuelas del sistema escolar comiencen a recibir el proyecto; y dos años de apoyo, cuando la secretaría se prepare para continuar con las herramientas ofrecidas por el Joven del Futuro con autonomía (UNIBANCO INSTITUTE, 2015).

En cada comienzo del ciclo, el proyecto Futuro Joven establece objetivos de aprendizaje específicos con cada Estado asociado. Los *objetivos se* despliegan a nivel regional y para las escuelas. A partir de ellos, cada instancia elabora un Plan de Acción. El siguiente paso es poner en práctica el plan, monitoreando y evaluando las acciones tomadas. Este proceso de monitoreo tiene como objetivo identificar las acciones que generaron resultados, compartirlos y, al mismo tiempo, *corregir rutas*, es decir, revisar aquellas acciones que no presentaron resultados esperados por el proyecto dentro del tiempo predeterminado.

Con respecto al apoyo financiero, cabe destacar que:

El Instituto Unibanco se mantiene mediante una dotación que asegura la alineación estratégica con la producción de bienes públicos en educación y la sostenibilidad de la institución en el largo plazo. La responsabilidad y la independencia, asociadas a la estructura del fondo, potencian la orientación del financiamiento de las actividades del Instituto de acuerdo con sus objetivos estratégicos y sus metas y posibilitan la libre provisión de soluciones educativas – servicios y productos – a las Secretarías de Educación, escuelas, profesionales de la educación y estudiantes que participan en sus proyectos y acciones (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Por lo tanto, es un proyecto financiado por fondos de capital conocidos como *fondos de dotación o fondos* filantrópicos. Son de carácter permanente, originados por donaciones de personas físicas o jurídicas, siendo invertidos en el mercado financiero por un gestor profesional; así, sus ingresos se destinan a proyectos relacionados con el fin social vinculado a las donaciones. Por otro lado, existe el beneficio de la inmunidad tributaria de las instituciones educativas y fundaciones, como es el caso del Instituto Unibanco, porque de acuerdo con la Constitución Federal (BRASIL, 1988), artículo 150, inciso VI, punto "c":

Artículo 150. Sin perjuicio de otras garantías garantizadas al contribuyente, la Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios se delimitan: [...] VI. Instituir impuestos sobre: [...] c) los bienes, rentas o servicios de los partidos políticos, incluidas sus fundaciones, sindicatos de trabajadores, instituciones educativas y de asistencia social, sin fines de lucro, que cumplan con los requisitos de la ley.

En este sentido, entendemos que los recursos públicos se insertan en este fondo de capital, considerando esta inmunidad tributaria. Así, la idea central es asegurar la calidad de los proyectos financiados por los ingresos provenientes del mercado financiero, asegurando así el capital suficiente para la continuidad de esta política, así como los incentivos fiscales. Se trata de hacer dentro del sector público la formación de un tipo humano, siendo subsidiado también por recursos de alguna manera vinculados al Estado brasileño, dados incentivos fiscales, inmunidad tributaria.

Gestión Escolar por Resultados (GEpR)

La Gestión Escolar para los Resultados de Aprendizaje es considerada por la UI como el pilar rector del proceso de formación de El Joven del Futuro desde la fase ProEMI/JF, y los profesionales involucrados en el proyecto reciben formación para conectar el concepto de Gestión Escolar para los Resultados de Aprendizaje con sus prácticas escolares, a favor de la consecución de los objetivos del proyecto.

Es una formación que nace de la asociación ProEMI/JF, siendo formalizada directamente con los gobernadores estatales y posteriormente con los Departamentos Estatales de Educación, dado el enfoque en la escuela secundaria. Por lo tanto, de acuerdo con la UI,

Centrándose en mejorar los resultados y producir conocimiento sobre la escuela secundaria, se dedica a desarrollar e implementar soluciones de gestión – en la red educativa, en la escuela y en el aula – comprometidas con la capacidad efectiva de las escuelas públicas para garantizar el derecho al aprendizaje de todos los estudiantes. También busca la institucionalización,

en las redes educativas, de una visión orientada hacia la sostenibilidad de los resultados de aprendizaje y la equidad entre las escuelas y dentro de cada una de ellas (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Es una asesoría técnica que proporciona capacitación, instrumentos y sistemas para monitorear el desempeño escolar de las redes educativas. Se enfatiza que la capacitación está dirigida al equipo directivo (director, coordinador pedagógico y docente/articulador), considerando que estos profesionales son responsables de articular y gestionar acciones y actividades enfocadas en los resultados del aprendizaje. Para ello, ofrece como apoyo a los centros educativos participantes en el proyecto, además de los ya mencionados, análisis educativos, tecnologías, metodologías pedagógicas y sistemas de apoyo a la gestión escolar. Todo ello basado en "[...] eficiencia, eficacia, resultados y productividad" (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Esta asociación destaca el dominio del sector privado dentro de las escuelas secundarias públicas, donde ProEMI propone el rediseño del plan de estudios de la escuela secundaria, ofreciendo a las escuelas, que se adhieren a él, apoyo técnico y financiero a través del Programa de Dinero Directo en la Escuela (PDDE) y el Instituto Unibanco a través del Proyecto Futuro Joven (PJF), siendo responsable de la intervención en la gestión del currículo escolar a través de la tecnología de control, en busca de la eficiencia y la eficacia, pues tiene como propuesta la gestión escolar enfocada en los resultados, teniendo como metas:

[...] seis resultados esperados del proyecto: estudiantes con habilidades y destrezas en lengua portuguesa y matemáticas desarrolladas (RE1), estudiantes con índice de alta frecuencia (RE2), profesores con índice de alta frecuencia (RE3), prácticas pedagógicas mejoradas (RE4), gestión escolar por resultados (RE5) y mejora de la infraestructura escolar (RE6) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

El proyecto asume que, *mejorando*, bajo su lógica empresarial, la gestión escolar, se eliminarán los problemas de deserción escolar y fracaso escolar. Sin embargo, este es un modelo de gestión utilizado por los empresarios en el ámbito de la producción que termina siendo trasladado a la educación, implementando en escuelas de varios estados del país un proyecto estandarizado, basado en el control y seguimiento de resultados con enfoque en evaluaciones externas.

Consideramos que un proyecto de esta naturaleza, como es el caso del PJF, no encaja con los principios de gestión democrática, porque sus instrumentos utilizados se basan en prácticas de mercado, desconociendo el proceso educativo democrático y, en consecuencia, la construcción del sujeto histórico y social, basado en una lógica de humanización, de formación

integral, mucho más allá de un supuesto mercado para guiar al tipo humano de empresarios, negando, es decir, las relaciones estructurales que establecen las desigualdades sociales.

Otro factor relevante es el hecho de que, si bien la alianza ProEMI/JF incluye una ampliación del tiempo de los estudiantes en la escuela, las prácticas pedagógicas parten de las "Metodologías Jóvenes del Futuro", divididas en dos categorías: Metodologías Pedagógicas y Metodologías de Articulación y Movilización, conformadas por la estandarización, llegando listas a las escuelas para ser desarrolladas por docentes con estudiantes, con resultados predefinidos, lo que influye directamente en la autonomía del docente y, en consecuencia, en el proceso de gestión de su labor pedagógica.

El proyecto, en asociación con los departamentos de educación, proporciona un supervisor a) para supervisar el desarrollo del Plan de Acción con las escuelas, a fin de garantizar la ejecución y el seguimiento de las actividades previstas. Durante los tres años de duración del PJF en las escuelas, los gerentes (Director, Coordinador Pedagógico y articulador) participan en la capacitación "Gestión Escolar por Resultados".

La asociación entre una institución público-privada nos evidencia la transferencia de responsabilidades en el ámbito de la política educativa, donde el Estado enajena su oficina al Tercer Sector, con el objetivo de recortar el gasto en políticas públicas bajo su responsabilidad. Este proyecto del sector privado destaca las características del neoliberalismo al llevar a la escuela un enfoque de marketing, basado en técnicas de gestión, donde la calidad de la enseñanza está ligada a la productividad determinada por el mercado. Sin embargo, "[...] una educación de calidad para todos constituye, más que nunca, el deber del Estado en una sociedad que quiere ser más justa y democrática [...]" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 165).

Es en este contexto que se inserta el Proyecto Futuro Joven del Instituto Unibanco, porque es un proyecto de gestión empresarial para las escuelas secundarias públicas que participan en proEMI.

Young Future Project: una propuesta de gestión empresarial en institutos públicos

Al analizar la propuesta de gestión escolar del pjf, encontramos convergencia con el modelo taylorista, que tiene como objetivo principal optimizar las tareas realizadas en las empresas a través de la organización y división de las funciones de los trabajadores, teniendo cinco principios básicos: 1) la sustitución de métodos basados en la experiencia por metodologías científicamente probadas; 2) la selección y formación de los trabajadores, con el fin de descubrir sus mejores competencias, que deben mejorarse continuamente; 3) supervisión

continua del trabajo; 4) la ejecución de tareas basadas en la disciplina y el respeto, con el fin de evitar el despilfarro; 5) el fraccionamiento del trabajo en la línea de montaje (TAYLOR, 1990).

Estas características del taylorismo se identifican fácilmente dentro de la gestión educativa, debido a su influencia en la organización de las escuelas, debido a que esta organización utiliza el modelo de negocio. Entendimos, desde esta perspectiva, que el sistema educativo estaba organizado preocupado por el trabajo que las industrias/empresas necesitaban. Es evidente que la política educativa no se preocupaba por el acceso de la gran masa de la población a la educación, sino por la preparación de los trabajadores para las empresas, para satisfacer las necesidades del sistema capitalista.

Este modelo de gestión educativa dista mucho de la propuesta de gestión descentralizada, pues su enfoque está en la eficiencia y eficacia, considerando al sujeto como cliente y al gestor como gestor del proceso educativo, atribuyéndole el poder central de control de las acciones, centrándose en los resultados.

Sin embargo, este modelo de gestión empresarial ahora se implementa en la educación a través de políticas públicas en planes, programas y proyectos gubernamentales. Es en este sentido que abordamos la discusión sobre el modelo gerencial, pues se presenta en la alianza entre el Instituto Unibanco (IU) a través del Proyecto Futuro Joven (PJF) y el Ministerio de Educación (MEC) a través del Programa de Preparatoria Innovadora (ProEMI).

Este modelo de gestión evidencia la búsqueda de la calidad de la educación en sus moldes; sin embargo, es necesario considerar el concepto de calidad propagado en los últimos años. Para Libâneo (2015, p. 61, grifos de autor),

La noción de calidad tomada de la concepción neoliberal de la economía, la calidad total, ha *sido generalizada*. Aplicada al sistema escolar y a las escuelas, la calidad total tiene como objetivo formar a las personas para que sean competentes en lo que hacen, dentro de una gestión eficaz de los medios, con mecanismos de control y evaluación de resultados, con el objetivo de cumplir con los imperativos económicos y técnicos.

Sin embargo, según Libâneo (2015), la calidad en la educación, que entendemos como necesaria, es la calidad social, capaz de promover a los estudiantes el dominio del conocimiento, así como el desarrollo cognitivo, operativo y social. Por ello, entendemos que no se puede perder de vista la función principal de la escuela, la búsqueda de la plenitud de la formación humana y la mejora de la praxis educativa, considerando a los sujetos que la constituyen, en la lucha por una escuela pública de calidad social, inclusiva y que responda a las diversidades que la alcanzan en las últimas dos décadas.

Según Silva (1996), existe un proyecto neoliberal con una nueva retórica de calidad total para la educación y que forma parte del proceso de hegemonía política, como "[...] una transformación radical de significados, categorías, conceptos, discursos, a través de los cuales la "realidad" adquiere significado y puede ser nombrada" (SILVA, 1996, p. 167, grifos del autor). En este sentido, el autor aborda las principales estrategias neoliberales que denomina "[...] asalto neoliberal a lo social en general, y a la educación en particular [...]" (SILVA, 1996, p. 168).

Tabla 2 - Estrategias retóricas neoliberales

1) Desplazamiento de causas	El eje del análisis social se desplaza del cuestionamiento de las relaciones de poder y desigualdad a la gestión eficaz y eficiente de los recursos;
(2) Culpar a las víctimas	La pobreza y la pobreza son el resultado de elecciones y decisiones inadecuadas por parte de los desdichados y los pobres;
(3) Despolitización y naturalización de lo social	Las condiciones sociales actuales son vistas como naturales e inevitables y abstraídas de su conexión con las relaciones de poder y la subyugación;
(4) Demonización de lo público y santificación de lo privado	El mercado y lo privado son tomados como modelos de todo lo que es bueno y eficiente, mientras que el Estado y lo público son vistos como ejemplos de todo lo que es malo e ineficiente;
(5) Interrupción de la memoria y la historia	La tendencia a reprimir y silenciar las raíces históricas –las historias de sometimiento y resistencia– de la situación actual;
(6) Recontextualización	Las categorías y el léxico de las luchas democráticas se reciclan selectivamente y se reincorporan, después de obviamente tener su contenido anterior debidamente higienizado.

Fuente: Silva (1996, p. 168)

El autor señala que el proyecto neoliberal está muy bien articulado, especialmente en lo que respecta a la educación; es un proyecto con objetivos y estrategias bien definidos en la búsqueda de su hegemonía. En este sentido, el autor hace un llamamiento a los educadores que están presionando por la democracia para que vayan más allá del campo de la crítica y "[...] que profundiza la discusión sobre una noción de calidad que es política y no técnica, sociológica y no gerencial, crítica y no pragmática" (SILVA, 1996, p. 171).

Consideraciones finales

Durante el curso de este trabajo, a partir del análisis de la literatura del contexto histórico, de los conceptos estudiados, evidenciamos que la asociación de instituciones públicas y privadas, como es el caso del Instituto Unibanco – IU y el Ministerio de Educación – MEC, que culminó en ProEMI/JF, se ha construido a lo largo de la historia de las políticas públicas brasileñas. Sin embargo, a partir de la Reforma del Estado (1990) y el gobierno de FHC (1995-

2003), se produjo la intensificación de la clase empresarial en el sector público. La consolidación de la influencia del gobierno corporativo en la política educativa fue consagrada de la Agenda 'Todos pela Educação' (TPE), porque hubo el fortalecimiento de la organización empresarial frente a las demandas educativas, especialmente con el Plan de Desarrollo de la Educación Básica (PDE) que con sus acciones y metas incluye la educación básica.

Sin embargo, estamos de acuerdo con Saviani (2007, p. 3, los grifos del autor), cuando el autor afirma que todos Pela Educação – TPE ofrecen "[...] una lógica de mercado que se guía, en las circunstancias actuales, por los mecanismos de la llamada "pedagogía de las competencias" y la "calidad total". Esta lógica considera que "[...] la educación es un producto que se puede producir con calidad variable" (SAVIANI, 2007, p. 3).

Por otro lado, entendemos que la alianza ProEMI/JF en 2012 insolidó a las escuelas con el modelo de Gestión Escolar por Resultados (GEpR), de manera que sus documentos, aunque aparentemente sugieren una gestión democrática, terminan mostrando el predominio de una gestión de gestión aplicada en el contexto de la escuela pública, como es el caso del Grupo de Gestión con la participación de miembros del Consejo Escolar, que "[...] sirven mucho más para legitimar acciones dirigidas a implementar la cultura de gestión organizacional que para hacer participar democráticamente a las personas con poderes de decisión sobre la dirección de la escuela" (ARAÚJO; CASTRO, 2011, p. 93).

Verificamos que los principales fundamentos de pjf se basan en la meritocracia, la teoría del capital humano y la gestión de la gestión. Se trata de perspectivas ideológicas que utilizan estrategias teóricas y metodológicas para intensificar el consenso de la cultura empresarial en la educación de los jóvenes, según lo que propugna el proyecto neoliberal.

La clase empresarial brasileña vio en la educación un campo fértil para la profendencia y consolidación de su cultura hegemónica en el proceso de formación humana, en el caso específico del Instituto Unibanco - IU, en la educación de jóvenes de secundaria y en la gestión de escuelas públicas.

No menos importante es el hecho de que, en el proceso histórico, a partir del proceso de globalización, hubo toda una articulación de las organizaciones internacionales con las políticas educativas públicas brasileñas. En este sentido, la Reforma del Aparato del Estado (1990) permitió e incluso potenció el proceso de asociación entre instituciones públicas y privadas, dando cabida a la legitimación y desempeño de los institutos, como es el caso del Instituto Unibanco - IU, para actuar en la gestión de las escuelas públicas, apuntando a sus propios intereses.

También es evidente la construcción del proyecto de gobierno empresarial, que ha crecido, desde el Movimiento 'Todos Pela Educação', materializando la hegemonía corporativa, que presupone la correlación de fuerzas entre las clases y la disputa distinta de los proyectos corporativos.

En este sentido, el proyecto neoliberal de la clase empresarial está muy bien articulado para satisfacer sus propios intereses dentro de la escuela pública y el Proyecto Futuro Joven – PJJ es parte de este proyecto más amplio, con el predominio de la gestión escolar en la perspectiva gerencial, centrada en los productos, no en los procesos formativos integrales.

Entendemos que el Instituto Unibanco (IU) es un aparato de hegemonía (APS), que interfiere en la gestión de las escuelas públicas al introducir el modelo de gestión empresarial, porque el interés de la clase empresarial en las escuelas públicas, especialmente en la secundaria, está relacionado con la construcción de un perfil de jóvenes que atienden al mercado, donde el enfoque está en la competitividad y el aumento de la productividad, de acuerdo con las referencias, que trajimos a esta discusión, nos señalaron.

REFERENCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. A educação pública e sua relação com o setor privado Implicações para a democracia educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília (DF), v. 3, n. 4, p. 107-116, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/105>. Acesso em: 10 maio 2021.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 out. 1988.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ensino Médio Inovador**. Brasília, DF: MEC, SEB, [2016?]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ensino-medio-inovador/apresentacao>. Acesso em: 28 out. 2019.

CAETANO, M. R. Ensino Médio no Brasil e a privatização do público: o caso do Instituto Unibanco. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em:

<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducaoemancipacao/article/view/498>
2. Acesso em: 10 maio 2021.

FRIGOTTO, G. Contexto e sentido ontológico, epistemológico e político da inversão da relação educação e trabalho para trabalho e educação. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 10, n. 20, jul./dez. 2015.

GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2013.

INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo, SP: Hércules Editora, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2012.

SANDRI, S. SILVA, M. R. O programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco para o Ensino Médio: decorrências do imbricamento entre público e privado. **Revista Contrapontos I Eletrônica**, Itajaí, v. 19, n. 2, jan./dez. 2019.

SAVIANI, D. O ensino de resultados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 29 abr. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs2904200704.htm>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. 3. reimpr. São Paulo, SP: Cortez, 2018.

SHIROMA, E. O.; EVANGELISTA, O. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista Educação e Fronteiras On-line**, v. 4, p. 21-38, 2014. Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/view/4359>. Acesso em: 10 maio 2021.

SILVA, T. T. O Projeto educacional da nova direita e a retórica da qualidade total. In: SILVA, T. T.; GENTILI, P. (org.). **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1996. p. 167-188.

TAYLOR, F. W. 1856-1915. **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem**. UNESCO: Jontien, 1990.

Cómo hacer referencia a este artículo

LIMA, E. M. B. S.; RODRIGUES, D. S. Gestión escolar por resultados (GEpR) y la asociación público-privada de la PRoEMI/JF en las escuelas secundarias públicas. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 1, p. 0097-0115, enero/marzo 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i1.16616>

Enviado en: 18/07/2021

Revisiones requeridas en: 04/09/2021

Aprobado en: 17/10/2021

Publicado en: 02/01/2022