

Educación para el año 2000. La utilidad del marketing en la educación para conocer la realidad

Bryan J. Cowan¹
Universidad de Reading (Reino Unido)

INTRODUCCION

Nuestra aportación tiene dos objetivos primarios: el primero es presentar un área de la investigación y estudio, la cual ha ocupado a quien escribe más de cinco años; el segundo es explorar ciertas cuestiones sobre la gestión de escuelas, cosa que ha sido tenida en cuenta ya en una serie de países y que afectará incluso más a distintos contextos educativos en un futuro próximo.

Tanto en USA como en el Reino Unido el marketing de escuelas es ampliamente aceptado como un aspecto obligatorio -aunque a veces deshonroso -de la gestión de escuelas y de la vida de éstas en general. En el Reino Unido, desde la legislación de comienzos de los años 80, que obligaba a las escuelas a publicar los resultados de los exámenes, sus intenciones y objetivos, y otros detalles generales de la escuela y el "staff" en publicaciones periódicas o prospectos, las escuelas han adoptado prácticas normalmente atribuidas a organizaciones comerciales, en su relación con padres y otros grupos externos. Las presiones posteriores sobre la escuela han incrementado las exigencias de los padres, y de sociedad en general, para saber más sobre lo que sus hijos hacen (aprenden) en la escuela y tener mayor voz o participación en la calidad de la función de la escuela. Tales presiones incluyen que la "ratio" disminuya, la introducción de Gestión Local de Escuelas -lo cual impulsó la gestión financiera de las autoridades locales hacia las propias escuelas dando un valor/coste a cada alumno. La legislación posterior (1986, 1988) permite a los padres tener más posibilidades en la elección de los colegios de sus hijos. En los años 80 y comienzos de los 90, en el Reino Unido ha cambiado la naturaleza y carácter de las escuelas para siempre. En el pasado, sus actitudes y opiniones defendían sus así llamados "posicionamientos profesionales". El gobierno ha cambiado esto y ha tratado de hacer, tanto a los profesores como a su trabajo, mucho más responsables en su incidencia sobre aquellos que se benefician de él.

Todas las organizaciones, lo quieran o no, se promocionan a sí mismas. Las escuelas, por consiguiente, no son una excepción. A pesar de ser "arrojadas" en el marketing por un gobierno cada vez más exigente, el proceso, definido en su sentido más amplio, puede transformar la estrecha visión de las escuelas, la relación con los padres y otros y puede crear mejores oportunidades para una planificación a largo plazo, consolidando las fuerzas y enfrentándose a las debilidades. El "marketing consciente", por lo tanto, origina cuestiones tales como la responsabilidad, la comprensión de las necesidades y las percepciones de los clientes, el problema de la comunicación y la ética del aumento de la competitividad entre las escuelas. Los resultados de tal discusión

¹ Traducido y adaptado por Servando Pérez Domínguez, Universidad de Santiago de Compostela.

contribuyen a la conceptualización del marketing dentro de un contexto educativo y proporcionan una fundamentación más sustantiva sobre la cual se pueda construir un modelo de marketing.

Este artículo examinará brevemente la investigación del autor a lo largo de los últimos cinco años y demostrará el desarrollo de su pensamiento sobre el marketing como una actividad de gestión. A continuación será presentado un modelo de marketing con la finalidad de ofrecer sugerencias prácticas sobre el marketing de escuelas, tanto a nivel nacional como local. El trabajo de quien escribe es único: las publicaciones actuales sobre el marketing de escuelas tienden a ser limitadas, tanto en su número como en su contenido y enfoque. Estas se reducen, simplemente, a plantear estrategias para la supervivencia a corto plazo y, principalmente, ofrecer sugerencias para elaborar folletos publicitarios para las escuelas sobre relaciones que se pueden establecer con la prensa y sobre la mejora de la imagen de la escuela.

Sin embargo, es necesario, en primer lugar, definir el marketing, con el fin de sentar una base desde la cual las suposiciones y los argumentos presentados en este artículo se puedan debatir. Es importante, sobre todo, descartar aquellas ideas erróneas comunes que dicen que el modelo organizacional se limita a la publicidad, propaganda y creación de imágenes falsas.

DEFINICION DE MARKETING

El consumidor siempre ha considerado las estrategias de marketing con escepticismo y sospecha. Como Farmer nos recuerda (1967), durante los últimos 6000 años demasiadas personas han sido engañadas por "estafadores... y todos nosotros hemos sido inducidos a comprar todo tipo de cosas que realmente no necesitábamos y que luego nos dimos cuenta de que ni siquiera las queríamos". (p. 1).

Sin embargo, no cabe duda de que el concepto de marketing ha sido transformado en los últimos años, aunque la amplitud de definiciones que actualmente existe refleja una falta de consenso sobre el potencial y la variedad de las funciones del marketing. Dichas definiciones, generalmente, manifiestan un movimiento que se aleja del marketing como un proceso tecnológico, p. ej., "producción" y "venta" orientadas hacia un modelo que se centra en el cliente y es, por tanto, un proceso más bien social. Este movimiento representa un desplazamiento en el pensamiento desde "la organización es la que más sabe" hacia la noción de que el objetivo es conocer y entender también al cliente de modo que el producto o servicio se ajusten al cliente y que se venda a sí mismo".

Kotler(1985), el gurú del pensamiento contemporáneo del marketing, sostiene que las instituciones educativas operan, les guste o no, en un mercado competitivo. Además, Kotler enfatiza que tales restricciones sólo se pueden llevar a cabo a través del marketing, el cual, según él cree, es una actividad central de cualquier organización moderna. El considera que el este debería conducir a una búsqueda organizacional para servir eficazmente a algunos campos de las necesidades humanas. Para sobrevivir y tener éxito, las instituciones deben conocer sus mercados. Cómo se puede lograr esto se verá más adelante.

En un principio, el marketing fue conducido, sin duda, a la “venta rápida”, y esta imagen todavía pervive en el pensamiento actual, tanto en organizaciones comerciales como educativas. Esto implica mercados pasivos, incapaces de tomar decisiones donde subyace la simple idea de que, si se vende un producto agresivamente y durante el tiempo suficiente, la gente lo comprará.

Desde los años 50 en adelante surgió un nuevo concepto de marketing: “orientado hacia el consumidor”, el cual estaba estrechamente ligado a la importancia fundamental del consumidor. Este enfoque proponía que la empresa debería producir lo que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y que la satisfacción del consumidor es el medio que conduce al fin empresarial de beneficio y supervivencia. Lo fundamental para este enfoque es la creencia de que las organizaciones deben reconocer las necesidades y exigencias del cliente. La aceptación de esta idea dio lugar al aumento de la investigación sobre el marketing y lo colocaba en el centro de las actividades de gestión de algunas empresas.

Las percepciones contemporáneas de cuál debe ser la función del marketing se basan en la noción de **intercambio** entre productor y consumidor: “el punto focal de las actividades en una organización debe ser atender las necesidades de su clientela”.(Wills, Cheese, Kennedy & Ruston:1980, p. 9)

“**Intercambio**” o comunicación abierta y diálogo entre las organizaciones y el cliente es obviamente fundamental para un enfoque centrado en el consumidor. Y, en la práctica, es más que un simple gesto sin importancia. No hay duda de que el marketing orientado hacia el consumidor ha transformado la manera en que las empresas comerciales han presentado sus productos, los han anunciado y han tratado de influir en el mercado por medio de ellos. La idea de la relevancia para la situación de las escuelas del marketing “centrado en el cliente” ha sido central en la investigación de quien escribe.

Kotler y Andreason (1987) sostenían que las organizaciones centradas en el cliente registran altos niveles en la satisfacción del mismo y éste llega a ser el mejor “anuncio” para estas organizaciones. (p. 43). Estos autores recomiendan cinco cuestiones clave que toda organización debe plantearse:

- *¿Hacia quiénes planeamos dirigirnos?*
- *¿Dónde están y cómo son?*
- *¿Cuáles son sus percepciones actuales, necesidades y deseos?*
- *¿Serán estas necesidades, percepciones y deseos diferentes en el futuro, cuando se implemente nuestra estrategia?*
- *¿Cuán satisfechos estarán nuestros clientes con lo que les ofrecemos?*

No cabe la menor duda de que las organizaciones que no dan beneficios no son capaces de responder adecuadamente a las necesidades de los clientes. Las escuelas estatales no son una excepción. Con sus tradiciones autonómicas y actitudes localistas, ellas se han resistido durante décadas a la injerencia y participación. Durante los últimos diez años, sin embargo, la educación, en muchos países, ha sido forzada progresivamente a entrar en la “arena” pública para el debate y la observación-escrutinio. Que les hayan gustado o no las estrategias de supervivencia, incluidas las tácticas básicas de marketing, han tenido que ser desarrolladas y empleadas. También hay poca duda de que en el futuro las escuelas en el Reino Unido van a necesitar del conocimiento y la experiencia de los especialistas para manejarse en un entorno cada vez más competitivo, creado por el gobierno

actual. La relevancia de la gestión y organización en un enfoque relacionado con el cliente es el principal objetivo de este trabajo.

La crítica más obvia del enfoque orientado hacia el cliente consiste en su ingenuidad: los clientes son individuos con unas necesidades tan diversas que no todas pueden ser satisfechas. Además, las organizaciones estarán tan ocupadas dirigiéndose a los caprichos de cada consumidor que no pueden llevar a cabo lo que se han propuesto conseguir. Estos argumentos pueden ser contrarrestados afirmando que la planificación del marketing debe iniciarse con las percepciones, necesidades y deseos del cliente. Ello implica, aún cuando una organización no pueda o no deba cambiar ciertos aspectos de sus productos, que el mayor volumen de intercambio siempre se generará si lo que ofrece la organización se describe, se tasa, se "empaqueta" y se entrega, respondiendo a lo que se denomina en la jerga actual: "de dónde vienen los clientes". (Kotler & Andreason, p. 41).

El concepto de marketing orientado hacia la sociedad aparece a finales de los años 70 cuando se expresaron temores de las consecuencias para la sociedad si los consumidores, con sus necesidades y deseos, pudiesen determinar la producción. Las prácticas orientadas hacia el consumidor reflejan los deseos del individuo, sin embargo las demandas del individuo pueden afectar adversamente a la sociedad, véase, p. ej..., el tema del medio ambiente. Además, los individuos tienden a tomar una actitud a corto plazo en cuanto a sus beneficios. El marketing orientado a la sociedad considera el entorno de los productos, los procesos de producción, la localización de los centros de fabricación, la racionalización organizacional y lo superfluo. El concepto de esta rama del marketing trata de educar al mercado y, sin duda implica riesgos. Sin embargo, como Macdonald's ha descubierto recientemente, después de haber tomado una decisión de cambiar sus embalajes por motivos medioambientales, esto puede incrementar la publicidad y los anuncios gratuitos (a través de los "mass-media").

A lo largo y ancho del mundo, las organizaciones operan en varias etapas del conocimiento del marketing. Las instituciones educativas, especialmente las escuelas, son, quizás, las que tengan mayor miopía en su visión de lo que con este se puede lograr. El intercambio es necesario e inevitable.

Como se ha visto, pues, *el marketing no es un concepto fácil de definir*. Sin embargo, hay cierto acuerdo general en que al marketing le interesa la especificación de las necesidades y los deseos del mercado antes de que los bienes y servicios se desarrollen.

¿Está esto pensando en las escuelas?, ¿pueden ofrecer lo que los "clientes" (padres, sociedad, gobierno, industrias) quieren?, ¿saben los padres lo que es mejor para sus hijos?, ¿no es esta la tarea del educador profesional?

Las respuestas a estas preguntas llevan consigo una nueva perspectiva de las escuelas de gestión, la relación/intercambio entre los aspectos internos y externos y la manera en que se deciden los objetivos educacionales. Si tomamos en serio esta decisión se siguen tres factores importantes:

- 1) *La necesidad de comprender las necesidades y deseos del cliente.*
- 2) *La necesidad de lograr metas y objetivos.*
- 3) *La necesidad de usar recursos eficaz y apropiadamente.*

Por otro lado, existen otras dimensiones importantes a tener en cuenta. ¿Cómo especifican las escuelas las necesidades y requerimientos del mercado?, ¿qué pasa si tales necesidades y requerimientos cambian frecuentemente? El contestar a estas preguntas en profundidad significa que el marketing llega a ser, no algo que uno hace a la gente, sino algo que uno lleva a cabo con la **cooperación** de otros. Esto lleva consigo la idea de **asociación** y exige la habilidad para **escuchar e informar**. A causa de la naturaleza profesional en la relación entre cliente-escuela, el marketing, en este contexto, encierra otro proceso: el de educar el mercado de modo tal que este pueda hacer juicios de rigor y contribuciones útiles a las actividades de la escuela. En la actualidad debido a que la mayoría de la gente ha tenido la experiencia de ir a la escuela se siente competente para emitir juicios acerca de la calidad de la práctica escolar, y las innovaciones recientes son tratadas con sospecha. Se requiere más información para transformar el escepticismo en comprensión e, “ipso facto”, apoyo positivo.

En el Reino Unido la falta de unión entre profesores y padres, la fragmentación causada por la existencia de varios sindicatos y la falta de una visión emprendedora y creativa en la educación ha dado lugar, durante los últimos trece años, a un gobierno conservador “domador” de la totalidad del sector educativo. Una relación más unida entre todas las partes en la Educación habría creado las oportunidades para la evaluación y la innovación. En vez de descargar el cambio sobre las escuelas, lo que causa divisiones, baja moral y resentimientos, los educadores mismos podrían, a través de un intercambio más intenso, haber reinterpretado su propio destino y tomado mayor control de sus vidas.

Bonoma (1985), promueve la idea de que el marketing es la combinación de los grupos internos y externos. (p. 7). Para lograr esta combinación las organizaciones deberían reconocer:

- *La necesidad de comunicarse con -y escuchar a- todos los beneficiarios (intercambio).*
- *La necesidad de ofrecer a los clientes toda la información acerca de las metas y los valores de la organización (educar/ informar).*
- *La necesidad de definir “la calidad” (reflejar).*
- *La necesidad de crear oportunidades para la evaluación y retroalimentación interna/externa (valorar).*
- *La necesidad de anticiparse al futuro (planificar).*

Los puntos arriba citados se refieren a promocionar una mejor asociación entre todos los beneficiarios. Otra función del proceso de marketing ha de ser tenida en cuenta: la necesidad de asegurar que las estrategias del marketing tengan una relación eficaz coste-ingreso, sean éticas y monitorizadas cuidadosamente para su éxito.

Me concentraré en una descripción breve de la investigación llevada a cabo por quien escribe este artículo, con el fin de aprender más sobre la relevancia del marketing en el contexto escolar.

MARKETING EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

Mis intenciones iniciales fueron investigar las prácticas actuales de marketing en las escuelas estatales y ofrecer soluciones para un mejor funcionamiento en el futuro. Si el estudio hubiese progresado por esas líneas, el resultado hubiera sido un equipo de supervivencia de sugerencias útiles para las escuelas. Sin embargo pronto se manifestó que este estudio adoptaría una solución más "evangélica" (de ayuda). Las primeras lecturas, las observaciones informales y las discusiones, manifestaron otras necesidades en las escuelas que, quien escribió esto, sentía que se podrían satisfacer a través de una **aproximación comprometida** a la comunicación con padres, metas claramente definidas y evaluación "escuela-global" (o de la escuela en su conjunto).

Por medio de conversaciones en las salas de profesores y como consecuencia de dar cursos de marketing, pronto se hizo obvio que el marketing en el Reino Unido, a finales de los años 80, se definía simplemente como "venta" y esta definición iba en contra de los modelos postulados por Kotler (1977, 1982) y otros expertos del marketing en el mundo comercial.

La investigación trata de señalar los siguientes temas:

Significado

- *¿De qué manera definen el marketing las escuelas?*
- *¿Cómo se compara esta definición con la dada por los teóricos, los "entrenadores" del marketing en el mundo comercial y aquellos que realizan las tareas del marketing en otros sectores de la educación?*
- *¿Cuáles son las implicaciones de similitud/diferencia en el pensamiento y la puesta en práctica de actividades de marketing en las escuelas para el futuro?*

Prácticas actuales.

- *¿Por qué están las escuelas obligadas actualmente a promocionarse a sí mismas y de qué modos lo están llevando a cabo?*
- *¿Qué ayudas están recibiendo las autoridades locales y demás?*
- *¿De qué modo están las escuelas tratando las escuelas de obtener un mayor conocimiento e involucramiento de las partes externas?*
- *¿En qué medida el marketing actual en las escuelas refleja lo mejor del pensamiento y práctica del marketing en otros sectores?*

Los temas (cuestiones).

- *¿Qué temas éticos son resaltados por la cuestión del marketing de escuelas?*
- *¿De qué manera puede el marketing dar lugar a mejoras en los sistemas de gestión, de comunicación con partes externas y a mejoras en la calidad de la educación?*

El futuro.

- *¿Qué constituiría un modelo de marketing "explotable" y apropiado para las escuelas estatales el cual atendiese a las recomendaciones más amplias de este estudio a largo plazo, pero también que comprendiese las estrategias de relaciones públicas a corto plazo, ofrecidas por escritores actuales sobre el "Marketing Escolar".*

La investigación, que era principalmente específica en cuanto al contexto y cualitativa, se esforzó en presentar los hallazgos de una manera directa y descriptiva de la cual ciertas tendencias y temas podrían ser resaltados. El modo más común de obtener información para este estudio fue el de los cuestionarios enviados por correo. Dadas las limitaciones sobre la financiación, el tiempo, y demás recursos, este medio resultó ser la única manera viable de llevar a cabo las averiguaciones deseadas. Otros aspectos del estudio incluyeron entrevistas telefónicas con un número pequeño de "respondientes", y un periodo - muy útil por cierto - de observación llevado a cabo en dos organizaciones comerciales.

Pronto fue evidente que un estudio serio sobre marketing de escuelas requería una base amplia de la teoría del marketing sobre la cual se pudiese realizar una discusión y una serie de comparaciones futuras. Como esta comunicación mostrará en el Reino Unido existía muy poca literatura sobre marketing de escuelas en los últimos años de los 80: ciertamente nada había sido escrito que ofreciese la amplitud de pensamiento sobre el tema del marketing que paulatinamente se estaba desarrollando en la mente del escritor. Por tanto me decidí a reunir información de una serie de fuentes: no sólo de las mismas escuelas sino también de organizaciones comerciales, colegios de "Further Education" (a partir de los dieciséis años -Technical Colleges) y Escuelas Independientes (privadas). Las lecciones aprendidas de estos contextos se contrastarían con y serían aplicadas a la situación de la escuela.

Se realizó un pequeño estudio en once organizaciones comerciales (con tamaños de plantilla desde sólo once trabajadores hasta cien mil) para averiguar en qué medida la teoría se aproximaba a la práctica. Ello mostró que existía mucho "Marketing de Crisis" entre las organizaciones más pequeñas, que se veían demasiado ocupadas tratando más de sobrevivir que de nombrar un gestor de marketing o de planificar a largo plazo. Las actitudes hacia los clientes tendían a reflejar la aproximación hacia la orientación de la producción con pocos estudios de mercado llevados a cabo y, aún menos sobre la retroalimentación de productos. Las grandes empresas mostraban grandes departamentos de "atención al cliente" que intentaban recoger información sobre el producto/servicio y mantener una constante comunicación con los clientes. Estas organizaciones enfatizaban la importancia del marketing interno, lo que animaba a una mayor lealtad al producto-servicio en aquellos que trabajaban dentro de la empresa. Para escuelas (y demás instituciones educativas) este factor es significativo en el sentido de que cuando los padres o estudiantes están eligiendo el colegio, universidad o escuela, es importante que aquellos que encaminan esta decisión dentro de la organización presenten un frente unido y un compromiso al servicio que ofrecen. El impacto de esta "temprana" pieza de investigación amplió la visión de cuáles podrían ser las funciones del marketing. Era también cada vez más evidente que mientras el marketing se convertía rápidamente en la moda del los 80, comprender el proceso se limitaba a la promoción, la publicación de folletos y la mejora de la escuela dentro de la comunidad. La contradicción entre la apreciación de desarrollo del escritor del amplio potencial del marketing para una organización, y la práctica, promocionada en cursos y que se evidenciaba en las escuelas, llegó a ser cada vez más acentuada.

Por lo tanto, se decidió seguir de cerca la investigación sobre las organizaciones comerciales con un estudio de marketing de escuelas y colegios de educación avanzada -Further Education- (donde ya se había experimentado con el marketing) y de escuelas independientes, en las que la competitividad venía de años atrás, y uno podía asumir que ciertos "insights" (deducciones rápidas) pudieran inferirse con respecto a la práctica del marketing. Se mostrará que las escuelas estatales pueden aprender mucho acerca de lo que no hacer con respecto al marketing en este sector (escuelas independientes). Pocas investigaciones han sido llevadas a cabo y existen extraordinariamente pocas

publicaciones que se refieran al marketing en el sector independiente. Incluso más importante es el hecho de que la dedicación a la totalidad de la escuela, la necesidad de involucrar a otros y valorar el impacto de cualquier esfuerzo era fundamentalmente desconocido en la mayor parte de las sesenta escuelas estudiadas por quien escribe.

La investigación del marketing de sesenta "Technical Colleges" (similar a la F.P. e España) resultó ser muy clarificadora. El descenso del número de estudiantes y una cantidad de memorias críticas del gobierno denunciando la falta de cohesión entre las necesidades de los estudiantes y los cursos en oferta, junto con la calidad del servicio mismo (comunicación, claridad en los folletos, detalles de cursos, horarios, etc.) crearon la necesidad de que los "colleges" hicieran balance de sus relaciones internas y externas. Se iniciaron una serie de proyectos de investigación los cuales dieron un soporte incalculable a los colleges, al tiempo que desarrollaban las políticas del marketing (Theodossin 1989, p. ej.). Los modelos que se ofrecían enfatizaban tanto las estrategias a largo como a corto plazo, y se concedieron ayudas para cursos y materiales de entrenamiento. Al tiempo que los colleges competían entre sí más agresivamente, eran más capaces de representarse a sí mismos en público, con mayor claridad y profesionalidad. Los estudiantes en potencia podrían distinguir más fácilmente entre cursos en oferta y, lo más importante, hallar las respuestas a las preguntas fundamentales -pero ambiguas hasta ahora- sobre las que serían tomadas las decisiones del curso. Más específicamente, las lecciones aprendidas de la investigación incluían la necesidad de proveer entrenamientos y cursos de marketing y no de ver el marketing como un "apaño" (arreglo rápido). Se trataba de nombrar personal o delegar los procesos del marketing a un equipo que impulsase tanto a la dedicación interna al desarrollo como la promoción del producto o servicio. Finalmente, en la investigación de mercado, que regularmente controla el estado y la necesidades del mismo, debería ser empleada para anticipar nuevos cursos y productos en tanto que la evaluación de sistemas actuales (cursos y niveles generales de satisfacción con la organización) es esencial. **En resumen**, los colleges tomaron en serio el marketing y las escuelas podían aprender mucho de su experiencia.

La investigación de las sesenta escuelas independientes presentaba una situación completamente diferente. A pesar de que tales escuelas han estado en competencia durante siglos y el número de solicitudes para plazas de internado ha disminuido, los responsables de la dirección de tales escuelas actuaban con "miopía". La principal preocupación del marketing era la publicación del prospecto/folleto, las visitas de los padres y las relaciones con la prensa. No se consideraba el proceso de marketing como una actividad social y, generalmente, se adoptaba como una función de liderazgo. Debido a que el jefe de estudios tenía muchísimos deberes que atender, el marketing, en muchas escuelas, se subordinó a desarrollar una imagen impresionante y halagüeña de la escuela. La investigación demostró ser útil al poner de relieve aquello que las escuelas estatales no deberían hacer, poniendo énfasis en la disparidad de percepciones, entre los padres y la escuela, acerca de la razón por la cual los padres escogieron dichas escuelas en primer lugar.

Dicha investigación se llevó a cabo entre padres del primer año en dos escuelas independientes, para luego hacer comparaciones entre padres del primer año en seis escuelas estatales.

Como se ha afirmado, el marketing está involucrado en la comprensión del mercado. Eso no quiere decir que se deba hacer una mera "traducción" de los principios del marketing a la escuela, sino un buen uso de ellas. Muy pocas cosas son buenas o malas en sí mismas; todo depende del uso que se haga de ellas. El término "marketing de escuelas" hace pensar en lo que no es, con lo que no está exento de malentendidos e interpretaciones erróneas.

En los dos últimos estudios las razones de los padres para escoger las escuelas de sus hijos, no reflejaban, en conjunto, las percepciones de las escuelas mismas. Se han realizado otras investigaciones sobre estos aspectos que corroboran mis apreciaciones, en el sentido de que, a pesar de la opinión generalizada de que los padres solamente quieren las escuelas que mantienen resultados académicos altos, también están influenciados en gran medida, por la opinión sobre las escuelas, especialmente por lo que los padres intuyen en cuanto al comportamiento y ambiente cuando visitan las mismas. Tales factores son difíciles de definir y valorar en cifras, aunque no por ello pueden ignorarse.

Hardie (1991) usa el término “Gestión de Reputación” para abarcar el proceso de influencia sobre las actitudes de los padres hacia la escuela. Hardie incluso considera este proceso como una “actividad cooperativa”, aunque mucho menos agresiva que el proceso de marketing en sí. Esto nos presta muy poca ayuda, teniendo en cuenta que la “reputación” juega un papel muy importante en la influencia sobre los padres, tanto en escuelas y colleges independientes como estatales. La razón principal para la “Gestión de Reputación” parece basarse en la necesidad de las escuelas de controlar su imagen más que en ser controladas por esta.

Cualquier diálogo acerca del marketing debe incluir el debate sobre cómo ven la escuela los grupos externos y en qué se basan sus percepciones. Las reputaciones crecen imperceptiblemente pero se precipitan con rapidez hacia una cacofonía de afrenta pública. Una mayor conciencia de lo que la escuela trata de conseguir -y ha conseguido- (mayor participación y aumento en la información, a nivel estatal y local, sobre temas educativos y parejos) tiene más posibilidades de proteger las instituciones individuales contra tales turbulencias.

También se confirmó que, a medida que los alumnos avanzaban cursos en la escuela, el nivel de satisfacción de los padres decrecía. Se sentían menos valorados por la escuela y, por lo tanto, no tan involucrados en la educación de sus hijos. Desde un punto de vista de marketing debe sostenerse la adhesión a largo plazo de los clientes, a pesar de que las energías organizadoras se desvíen para animar a nuevos clientes.

Las investigaciones llevadas a cabo en el sistema de las escuelas estatales comprendían un estudio de la filosofía de marketing de 80 escuelas y estudios profundos del desarrollo y de la filosofía de marketing de dos escuelas secundarias. Aunque no es posible dar todos los detalles de los descubrimientos de estos estudios el resultado avala la tesis del escritor de que las escuelas en el Reino Unido, a pesar de tomar en serio el marketing, están operando desde un acercamiento de supervivencia a corto plazo, el cual emana de una arrogancia “profesional” de las escuelas, que fomentan una comunicación de dirección única e ignoran la importancia de escuchar. Con más seriedad se gastan las ayudas preciosas y escasas en folletos impresionantes y relucientes, los cuales, según varios proyectos de investigación, están teniendo muy poco impacto en las decisiones de los padres sobre las escuelas.

Las escuelas emplearon el marketing por un número de razones diferentes: para elevar la cifra de alumnos, para mejorar su impacto dentro de la comunidad, y para incrementar las ayudas por medio del patrocinio. Este último asunto ocasionó un número de cuestiones éticas y causó problemas entre las escuelas por un lado, y entre las escuelas y las autoridades, por otro. Una escuela, por ej....., permitió a una empresa de duchas anunciar su producto en la escuela y ofrecer a los nuevos padres una bonificación de 10 libras por la instalación de las mismas si la empresa pagaba en material publicitario. Otras escuelas fomentaban el anuncio de los bancos a cambio de

una ayuda financiera extra. Los padres recibieron cartas de la escuela mostrando el nombre de patrocinador. No todos estaban de acuerdo.

Tales estrategias de marketing han sido acusadas de aumentar la distancia entre aquellas escuelas establecidas en las zonas de la clase media, que atraen a padres más pudientes y que tienen la posibilidad de atraer el patrocinio de empresas locales y de aquellas otras escuelas que sirven a los niños más pobres, de clase baja, las cuales tendrán siempre dificultades en atraer cualquier clase de ayuda.

La investigación indicaba que, cuando se consideraba el marketing como una tarea a largo plazo de toda la escuela, aquél unificaba, en potencia, los diversos subsistemas de una organización -tanto interna como externamente. Las escuelas, que dependen tanto de la buena voluntad de los grupos externos, deberían buscar no sólo el fomento de la contribución de dichos grupos, sino también facilitar de forma activa las oportunidades para una lucha unida contra las oportunidades que oprimen la escuela. Como se ha puesto de relieve, la mejor de las prácticas de marketing destacadas es aquella que cuida de sus clientes y tiene en cuenta sus sentimientos y sus necesidades cambiantes. Una organización saludable escucha y reacciona, explica y busca contar con el apoyo de todos los socios. Las escuelas en el Reino Unido, tal como parece, están demasiado preocupadas por la publicación de folletos deslumbrantes, como para considerar tales asuntos.

Como resultado de las investigaciones, la práctica actual del marketing en las escuelas puede clasificarse en tres categorías. Cuando el proceso de marketing se limita solamente al simple proceso de "vender", abarcando ideas de promoción, construcción de imagen, y a lanzar la idea de que el marketing es algo impuesto por una organización sobre los que están fuera de ella ... , todo esto puede conocerse como "marketing A". Cuando el marketing se ha apartado de tal doctrina básica hacia una postura en la que la opinión del cliente es significativa para el desarrollo del pensamiento de la organización..., esto puede conocerse como "marketing B", y es el eslabón entre fundamentalismo y la práctica ideal de asociación de la totalidad de la organización. Significa que la organización se está moviendo hacia una comprensión más amplia del potencial del marketing, pero todavía tiene que llegar a ella. En términos prácticos "marketing B" puede detectarse en los esfuerzos de las escuelas por llevar a cabo la investigación de mercado de por qué los padres escogen aquella institución particular para sus acercando a una posición de auto-evaluación e "insight", una mayor dotación de información a los participantes (discernimiento) y un desplazamiento hacia una entrega más profunda con respecto a la erosión del atrincheramiento ("territorialismo exacerbado").

El concepto acabado de marketing, al cual se debate que las escuelas (y de hecho todas las organizaciones) necesitan aspirar, puede ser definido como "marketing C". Encerrando la idea de asociación, el "marketing C" adopta una concesión a largo plazo del desarrollo de la escuela. Abarca la idea de que el marketing de las instituciones educativas tiene una función educadora y que, por medio de una comunicación fructífera con todos los participantes de la organización conseguirá más seguridad y la capacidad de hacer frente a las exigencias inciertas del futuro. Implícita también en el "marketing C." está la idea de que el acceso a la información es esencial para todos en cada nivel del sistema educativo. "Marketing C" encierra la idea de asociación eficaz. En este trabajo la asociación se considera como el estado de los participantes que comparten metas y combinan esfuerzos con el fin de asegurar la eficacia y supervivencia de la organización. Asimismo, en esta definición está implícita la idea de que tales grupos están del mismo lado y no en oposición. El asegurar tales asociaciones no es fácil; lleva consigo la negociación, la confianza, los mecanismos de escuchar con eficacia, y la capacidad de solucionar con éxito los conflictos y la

diversidad de opiniones. Las organizaciones necesitan estrategias de defensa cuando los tiempos son turbulentos. Las relaciones sólidas y de ayuda con aquellos que están fuera de la organización ofrecen oportunidades para tal protección. La falta de unión y de lealtad, a menudo generadas por el miedo a lo desconocido, estorba el desarrollo en cualquier organización, particularmente en las escuelas. Este trabajo sostiene la asociación positiva entre todos los participantes en la educación de modo que el desarrollo eficaz de la escuela pueda llevarse a cabo y que las oportunidades de aprendizaje de alumnos puedan verse más favorecidas.

EL CAMINO HACIA ADELANTE

En un trabajo de esta brevedad es muy difícil detallar totalmente la investigación hecha y explorar asuntos de crítica en profundidad satisfactoria. La última sección propondrá maneras de como las escuelas y los sistemas educativos *en cualquier contexto cultural* puedan comenzar a considerar el marketing como un serio componente de la práctica de gestión actual. Tales estrategias no están limitadas a aquellos países en los que existe la elección de los padres, sino que están recomendadas como un medio de dar información, de reconocer y promover la superación, de educar y de unir a quienes tienen participación en el proceso educativo. Al estar involucrado en la preparación de educadores de todo el mundo vale la pena resaltar que estas recomendaciones han sido examinadas con atención por su valor cultural. Muchas han sido adoptadas en grados distintos, y han sido modificadas, hallándose útiles incluso como un medio para revisar procedimientos específicos (p. ej..., la promoción de programas de alfabetización, las relaciones padres/escuela y el enlace del gobierno con las escuelas).

A un nivel práctico, el marketing puede comenzar por lo que se conoce como el análisis S. W. O. T. (F. D. O. A.). Esto lleva consigo la identificación de las Fortalezas (o puntos fuertes), Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Se puede “edificar sobre” y consolidar las fortalezas y oportunidades, mientras que se pueden detectar y vencer las debilidades y amenazas.

El marketing no es una actividad arbitraria. Debería nacer del plan de acción y el estudio, y toda la práctica debería ser dirigida y evaluada en términos de coste-eficacia e impacto. El primer paso para desarrollar una estrategia de marketing es crear un plan de acción que encierre las necesidades de todos los grupos y que también abarque los asuntos y exigencias anotados arriba. La producción de cualquier plan de acción necesita surgir de una armonía en las percepciones de dónde es probable que se sitúe la escuela, tanto a corto como a largo plazo. Antes de la formulación de cualquier plan de acción se necesita recoger información de las evaluaciones de prácticas del pasado, comentarios de todos los participantes y un cálculo exacto de las posibilidades del presupuesto. Un plan de acción es el primer paso formal de compromiso con cualquier innovación. Permite a una organización el cambiar su dirección y forma de pensar.

Trasladarse de la planificación a la acción lleva consigo la investigación de mercado, publicidad, anuncios, publicaciones y demás manifestaciones del marketing, muchas de las cuales pueden hallarse en las escuelas estatales en la actualidad. Este proceso es un reflejo de la actitud de

la organización de la organización con respecto al marketing y de la percepción del papel de sus clientes en el proceso de gestión.

La segunda función del marketing se centra en asegurar que las metas y objetivos están claramente definidos y son aceptados generalmente dentro del contexto del plan del marketing, que el producto se adapta a las necesidades y deseos de los clientes, que existen mecanismos de control y de evaluación y que el personal interno comparte la idea de una dedicación a alto nivel y la "lealtad" del producto. Obviamente, **cualquier modelo para un marketing de escuela debe ser cíclico y tener en cuenta las más amplias metas de la educación a nivel nacional y local.** Una comprensión general de las percepciones de los padres, en cuanto a las escuelas y a sus servicios, ideologías y actividades, llega a ser, por tanto, un producto más valioso en el que las escuelas pueden combinar esfuerzos para disipar mitos, cuando "surjan", y promover una información más clara acerca de la política educativa, a nivel macro y micro.

Conducir la opinión pública -lo que es distinto a controlarla- tiene implicaciones, tanto en el modo en el que la sociedad trata las escuelas estatales como en la estima que se arrogan las instituciones individuales. Trabajar para crear una unidad más fuerte a nivel nacional desarrollará la confianza pública general y también el apoyo a nivel local. Las escuelas, frecuentemente, se han cobijado detrás de su apasionado deseo de retener su individualidad y su distinción. Esta posición ha agravado la fragmentación dentro de la profesión de la enseñanza y animado a los gobiernos a aprovecharse de esta desunión con el fin de apoderarse de aquello que pretendían.

Las escuelas puede que deseen seguir el ejemplo de ciertos colleges que llevaron a cabo "auditoría de marketing". Tal ejercicio se mostró catártico al exponer faltas, problemas e inconsecuencias. Una "auditoría de marketing" trata de proporcionar una perspectiva completa de las actividades del marketing actual, colocación del personal, recursos de asignación y el presente nivel de conocimiento del mercado y de los competidores. La auditoría de mercado debe hallar respuestas a muchas preguntas detalladas que, por razones de economía, pueden agruparse bajo cuatro encabezamientos:

- Preguntas estratégicas esquemáticas.
- Preguntas medioambientales.
- Preguntas de recursos de auditoría.
- Preguntas de estrategias actuales.

Un ejemplo de las preguntas que una auditoría puede hacer incluye:

- ¿A quién dirigimos el marketing? (audiencia-objetivo)
- ¿Cuáles son las percepciones actuales de los diferentes participantes en cuanto a la forma de operar de la escuela y de conseguir sus objetivos?
- ¿Cuál es el grado de compromiso de la escuela en su conjunto hacia el desarrollo de una mejor asociación con los distintos participantes?
- ¿Qué están haciendo ya otras escuelas locales?
- ¿Qué recursos deseamos gastar en actividades de promoción?
- ¿Cuáles son las metas a largo plazo para la escuela?
- ¿De qué forma puede contribuir el marketing al logro de estos fines?
- ¿Cuál es la posición (reputación) actual de la escuela localmente?
- ¿La escuela ha intentado precisar la opinión local/familiar/industrial acerca de la escuela?

- *¿Cuál es el impacto de nuestra comunicación actual con los padres y otros grupos externos?*

Las respuestas a estas preguntas facilitan la formulación de un plan de marketing que debe comprender los siguientes puntos:

- *Preparar una “base de hecho-s” más “comprehensiva” (o una afirmación de posturas).*
- *Reconocimiento de los problemas y oportunidades percibidas.*
- *Aprobar y distribuir objetivos específicos (a corto y a largo plazo).*
- *Desarrollar una estrategia adecuada y establecer objetivos.*
- *Definir un conjunto de criterios para medir el éxito e impacto de los distintos aspectos de la estrategia del marketing*
- *Establecer un presupuesto.*
- *Aprobar un horario para llevar a cabo los diferentes aspectos del plan (incluyendo la monitorización y la evaluación).*
- *Identificar el personal apropiado, sus responsabilidades, el rol y las necesidades de “entrenamiento”*

Un plan de marketing de la escuela tiene muchas ventajas. Aparte de las obvias (asegurar un adecuado uso de los recursos, establecer las prioridades adecuadas y facilitar un documento de trabajo), dicho plan tiene el potencial de facilitar la discusión que podría hasta ahora no haber tenido lugar. Cuando los padres y otros participantes están involucrados en esta discusión, inevitablemente habrá una exposición de cualesquiera diferencia en la percepción y opinión que existan. El plan también sirve para unificar otros sistemas dentro de la escuela y asegura que el marketing no se polariza hacia un extremo de las funciones de la organización sino que se considera que tiene estatus y relevancia.

También debe reiterarse que las escuelas/los departamentos de educación/los gobiernos ... pueden querer destacar sólo un aspecto de los muchos procesos y posibilidades que el marketing nos ofrece. Un nuevo servicio para la comida de la escuela, una diferente aproximación a la enseñanza del inglés/español, un nuevo formulario de informes; incluso modificaciones gubernamentales en el Currículo Nacional, exámenes o preparación vocacional, etc. Todo esto necesita una explicación y una justificación; en otras palabras, una aproximación sistemática al mercado, tomando este término en sentido amplio.

Las escuelas pueden valorar sus procesos de marketing de diversas maneras: incrementando el número de alumnos, aumentando el número de padres que asisten a las reuniones escolares, mejorando la ayuda que proviene de estos, incrementando el patrocinio (“esponsorado”), etc. Valorar la eficacia del marketing de la escuela parece ofrecer una oportunidad ideal para la colaboración entre escuelas. El que diversas escuelas trabajen al unísono y evalúen en conjunto sus esfuerzos, da lugar a beneficios adicionales.

Hay poca duda de que el marketing permanecerá siendo una cuestión controvertida entre los educadores a lo largo de esta década y en la siguiente. En los países en que la educación es un proceso sumamente controlado y centralizado, el marketing puede parecer inapropiado, mientras que en países que ofrecen a los padres un grado de elección entre las escuelas, puede que predominen cuestiones éticas acerca de competitividad de mala fe y privilegios, aunque están de acuerdo en que, si se decide tomar en serio el marketing, ciertamente se necesita algún grado de control. En el

Reino Unido un Código de Conducta, elaborado por la Asociación Nacional de Directores (1990) ha sido recopilado para asegurar que los resultados y logros se informen de un modo exacto, justo y equilibrado.

En suma, pues, las siguientes cuestiones deben ser destacadas:

- *El marketing eficaz de las escuelas se logra a través de una asociación de todos los grupos interesados.*
- *Esta asociación-colaboración no debería ser considerada aisladamente. Las escuelas deberían solicitar ayuda a otras instituciones locales con el fin de promover la educación en general dentro del entorno y evitar competencias y comparaciones injustas.*
- *Tal aproximación debería guiar a la identificación, por parte de las escuelas, de sus propias fuerzas (o puntos fuertes) y de echar un vistazo honesto a sus debilidades.*
- *La idea de asociación-colaboración debería ser ampliada a nivel nacional con todos aquellos que tengan intereses creados en la educación (gobiernos, organizaciones de profesores, etc) uniéndose para informar y educar a la sociedad sobre las cualidades y éxitos del sistema, buscando las maneras a través de las cuales deben esforzarse para mejorar y lograr una mayor "excelencia". Sería bueno que se crease un "servicio de información" para ofrecer consejo, facilitar detalles de nuevas iniciativas y también, por qué no, celebrar los éxitos en la educación a nivel nacional.*
- *La necesidad de formación ("training") a cubrir por las escuelas con el fin de desarrollar mejores sistemas de planificación y comunicación y una conciencia de la investigación del mercado, a través del estableciendo metas, utilizando técnicas de evaluación apropiadas.*

El marketing, como ha puesto de manifiesto este artículo, no es un tema que pueda ser "compartimentalizado" netamente en sistemas y procesos de conveniencia. Cualquier investigación detallada del marketing manifiesta una riqueza de temas de gestión fascinante. Esto, quizás, explica por qué existen tantas prácticas dispares, incluso dentro de las organizaciones comerciales, y por qué las escuelas eligen, por conveniencia e ignorancia, los elementos más obvios. **Las escuelas son una amalgama de multiproductos, y una estrategia única para todas no será suficiente.** Del mismo modo que se tienen en cuenta las necesidades individuales, igualmente deben serlo las exigencias de cada producto/servicio dentro del sistema completo.

Por tanto, se necesita más investigación para explorar temas tales como:

- *¿De qué manera pueden las escuelas ingeniárselas para buscar mecanismos fin de obtener una mejor comprensión de las necesidades y deseos de su público?*
- *¿Qué factores contribuyen al "ethos" de una escuela y que factores determinan el incremento y descenso de la reputación de una escuela?*

Finalmente, debe afirmarse que el marketing no es una actividad separada que se lleve a cabo por su propio valor. Sirve para ofrecer la razón por la cual la organización existe. *La educación del niño es una experiencia compartida.* Cualquier función de gestión debe, como su fuerza conductora y central, centrarse en la necesidad de esforzarse por aumentar los niveles de excelencia en la calidad de aprendizaje del alumno. El marketing no es una excepción. Al crear asociaciones significativas las escuelas reflejarán las ambiciones de las sociedad y las aspiraciones de los profesionales dentro de las escuelas y de aquellos quienes ofrecen sus hijos a su cuidado y amparo. Por encima de todo, cuando los alumnos son considerados como partícipes activos en el proceso de su educación, entonces, tal vez, las escuelas puedan establecerse en un período de estabilidad y seguridad no

conducente al letargo e inercia sino al crecimiento y la sabiduría. Las escuelas están , predominantemente, más en el negocio de comercializar ideas y creencias que en la línea de ser un producto tangible. *Tal responsabilidad demanda una postura sensata, profesional y desapasionada que sirva para iluminar y poner de manifiesto posibilidades de mejorar la escuela, no para controlar y alienar.*

Este estudio puede ser justificado de varios modos. Así, p.ej., trata de relacionar la teoría del marketing, de un modo bastante explícito, en las escuelas estatales del Reino Unido. Es el primero en señalar los temas que están detrás del marketing de las escuelas estatales y es el único en presentar, como debate central, que el marketing, definido en términos que entrañan algo más que publicidad y venta, puede tener implicaciones para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, el desarrollo de mejores relaciones entre sus miembros y, además, contribuir a una educación de calidad que sea fruto de las percepciones informadas y de las experiencias de todos estos grupos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOMONA, T. V. (1985):** *The Marketing Edge*. The Free Press, MacMillan.
- FARMER, R. N. (1967):** "Would you want your daughter to marry a marketing man?" in *Journal of Marketing*. January, p. 7.
- HARDIE, B. (1991):** *Marketing The Primary School: An Introduction for Teachers and Governors*. Northcote House: Plymouth.
- KOTLER, P. & FOX, K. (1985):** *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall Inc.: New Jersey.
- NATIONAL ASSOCIATION OF HEADTEACHERS (1990):** *Marketing Schools: A code of Conduct*.
- THEODOSSIN, E. (1989):** *Marketing the College*. Further Education Staff College, Blagdon: Bristol.
- WILLS, G.; CHEESE, J.; KENNEDY, S. & RUSHTON, A. (1984):** *Introducing Marketing*. Pan Books.