

Resumen

Este artículo presenta un análisis de las prácticas desarrolladas por aquellos que, gracias a su labor en la política, lazos familiares o relaciones de amistad, son nombrados administradores en educación, sin el conocimiento básico de administración, ni siquiera de educación, y el consecuente daño al sistema educativo y a quienes lo integran. También presenta algunas alternativas para ser tomadas en consideración a la hora de nombrar a los administradores educativos, así como algunas cualidades que deberían asumir quienes ya tienen esa función.

Palabras clave: Administración, educación, prácticas, compromiso, política.

Abstract

This article raises an analysis on practices developed by those who, due to their work in politics, family links or friendship matters, are appointed as administrators in the field of education, without the basic knowledge on management nor even knowledge on education, and the resulting damage to the educational system and all the people involved in it. It also introduces some alternatives to be taken into consideration when selecting educational administrators, as well as some qualities that should be assumed by those who already have that position.

Key words: Management, education, practices, compromise, politic.

Partir de la definición etimológica latina de administración, "ad-ministrare" formada del prefijo "ad" que significa "hacia" y de "ministrare", "servir", conduce a una forma diferente de apreciar el concepto que muchos tienen de la administración, a la que desligan del término central de "servir", y la entienden como una acepción cien por ciento contraria a este sentido: "mandar"; o bien, valiéndose de otra acepción latina de administración, "ministratio" el cual viene a su vez del vocablo minister, - el más inferior o el que más sirve - compuesto de minus, relativo a inferioridad, y del sufijo ter, en calidad de comparación, inducen a entenderla como una función realizada por una persona que obedece a una instancia superior, o como una función que consiste en lograr que las cosas se realicen por medio de otros (Navarro, 1999).

En términos del primer concepto, administración se entiende como proveer de algo o servir. De esta forma, ad-ministrare, a diferencia de ad-ministratio, evoca una realidad donde alguien contribuye a direccionar situaciones con estrategias y fines claros; de ahí que la administración como ejercicio en la vida cotidiana trascienda el significado que en la actualidad tiene (Vanegas García, en Toro, 2009), en que los administradores, y en particular los que de este trabajo se ocupa, los educativos, la conciben como el ejercicio del poder que se les ha conferido por una autoridad superior, sin tomar en cuenta el espíritu de servicio que la administración como tal trae consigo.

Por la manera de actuar de los administradores educativos en la actualidad, pareciera que más bien congenian con la mentalidad de las primeras organizaciones que desarrollaron la administración, como los monopolios de Egipto, en los que a la cabeza de la organización estaba el Faraón, quien era el principal ministro del reino, jefe de la administración de justicia y además tesorero, directamente responsable del manejo de una complicada burocracia, en la base de la cual se encontraban decenas de millares de esclavos. Para esta realeza y divinidad egipcia "... cualquier actividad que pusiera el espíritu en contacto con el mundo material era una penosa y humillante experiencia..." (Gómez Castañeda, 2011). En este sentido, vale la pena aclarar a quienes desde el poder que ostentan, continúan pensando como faraones o tlatoanis, que en el siglo XVIII el trabajo ya había dejado de ser una actividad denigrante que era realizada por los esclavos, para pasar a ser signo de inherente bondad, dignificación y valor del hombre.

En repetidas ocasiones se escucha la siguiente expresión en el medio educativo: "perdimos un buen maestro y ganamos un mal director", o "es un buen político, pero un mal administrador". Como reflexión sobre esta creencia, importa preguntarse ¿en materia de administración educativa, se requiere de un administrador (tecnócrata como algunos lo llaman) o de un político?

Cuando un buen político, o un buen profesor, son desplazados de su actividad sustantiva, representación popular y docente respectivamente, para dedicarse a la administración educativa sin los conocimientos y preparación básica de lo que esta disciplina implica, regularmente su desempeño se refleja en la prioridad que dan a cuestiones burocráticas y auditoras, que implican revisión y control de los aspectos normativos y regulatorios de la institución, sin prestar atención a la fase sustantiva de su función: la educativa.

Esta situación es producto, en gran medida, de la política de gobierno de los últimos años, que ha considerado viable asignar a funciones de la administración pública a personas que tienen un perfil político, aunque no tengan conocimiento del área que se les encomienda; que esta área no sea afín a la especialidad que estudiaron; o incluso, sin tener estudios profesionales. Sin embargo, existen evidencias claras de que, salvo muy honrosas excepciones, esta práctica no es correcta ni funcional.

Sin lugar a dudas, existen y han existido al frente de las instituciones educativas de todos los niveles, administradores competentes, académicamente bien formados, que hacen el trabajo de gobierno en las instancias que dirigen y les permiten a los políticos encargarse de determinar las acciones a seguir en la administración pública, - pero no administrar estas acciones - y de buscar continuidad en su trayectoria política, entre otras que corresponden a su categoría de político. En la historia, los buenos políticos han sido quienes se dedican a la política, sin tratar de ser administradores, tarea que asignan a académicos o tecnócratas que por la formación y experiencia que poseen, hacen bastante bien. Sin embargo, en la actualidad, la clase política se ha dedicado a gobernar, al tiempo que quiere administrar, y no son efectivos; por el contrario, los

administradores eficientes quieren hacer política, y tampoco es la tarea para la que están formados. Por lo que, como mencionó Jorge Castañeda en el Programa Televisivo, Es la hora de opinar, el lunes 26 de septiembre de 2011 "...existe la percepción ciudadana de que la clase política es mediocre y la clase tecnócrata es insensible".

En el mismo programa, Héctor Aguilar Camín, reflexionó en que los políticos requieren tener una habilidad que no se aprende en las universidades, un talento natural que les permite plantear la visión hacia dónde ir; entender los intereses sociales, y conducir, conciliar y acomodar esos intereses de manera que funcionen de acuerdo a los objetivos que como político pretende. Para ello, requieren de una clase administrativa de alta calidad, en sus técnicas, en sus conocimientos, en sus diagnósticos, en su capacidad de administrador. Entonces, el talento político, se junta con la aptitud administrativa de los académicos. Asegura que la virtud de los buenos políticos es rodearse de gente capaz, con talento, que les hagan el trabajo administrativo, mientras ellos se dedican a la política. Académicos que desarrollan las ideas que el político es capaz de ver en el momento preciso y conciliarlas en un objetivo determinado. Por lo tanto, en las áreas administrativas se requiere gente capaz de entender muy bien las tareas específicas del área que administra.

El perfil ideal sería, como sucede en algunas personas, que además de políticos fueran buenos administradores; pero éstas son habilidades que no siempre suelen coincidir en la misma persona.

En esta forma, sería recomendable que los políticos no se dedicaran a las tareas administrativas, pues por legítimos intereses, al momento que se les asignan, ya están pensando en el siguiente escalón político, y descuidan, o no tienen las herramientas necesarias para hacer la tarea que se les encomienda. Y si deciden hacerlo, es indispensable que se rodeen de personas calificadas y que se formen en los conocimientos básicos de la administración.

Recientemente, en la comida anual de los 300 líderes más influyentes de México, el Presidente de la República, Felipe Calderón, lanzó el reto a connotados académicos y administradores mexicanos, líderes de opinión, de que si no les gustaban los políticos existentes, ellos se dedicaran a la política. "Si no les gustan los partidos políticos, hagan un partido político; si no les gustan los políticos o los candidatos que tenemos, sean ustedes los candidatos... si creen que ustedes lo pueden hacer mejor, pues vénganse de este lado, porque, la verdad, es del cojol, digamos, ser político y aguantar todo lo que se dice de los políticos en este país."

Este reto lleva a pensar en las razones de por qué a estos 300 y muchos más líderes y administradores exitosos no les interesa dedicarse a la política. En primera instancia, porque salarialmente les representa más ingresos dedicarse a la administración y crecimiento de sus empresas o despachos que a la política, a tal grado que varios empresarios que lo hacen o que lo han hecho, han preferido donar su salario; pero más que nada, porque en su formación no está la política y los problemas que esta trae consigo.

Las consecuencias de nombrar políticos, o allegados, en las áreas administrativas sin la formación requerida, se pueden observar cuando ejecutan la normatividad, no ejercen su papel de orientadores y gestores del personal que administran, en cuanto a sus condiciones personales y profesionales, o acerca del avance gradual y ordenado de su desempeño. Son un claro ejemplo de la acepción arbitraria del minister. Este buen político o profesor dedicado a la administración, en su gran mayoría, son reducidos al papel de un jefe autocrático, que olvida las tribulaciones y demandas que como trabajador o como representante popular tenía, y en su nueva etiqueta de jefe, no sólo continúa con las prácticas tiránicas de las que como trabajador o defensor de los trabajadores se quejaba, sino que las endurece, e incluso las extiende a otros aspectos que él como trabajador no sufrió.

Este administrador jefe, tiende a controlar a los trabajadores, antes compañeros suyos y a dictar órdenes y políticas que él mismo no respeta, por el simple hecho de no conocer los principios básicos de la buena administración, en la que el respeto y el ejemplo son la base. Exige llegar a las 8 de la mañana y establece sanciones que van hasta el descuento salarial a los trabajadores que por circunstancias ajenas a su competencia, de tipo familiares o de retraso del transporte público que utiliza, no llegaron a tiempo, mientras que él, por ser el jefe, con un vehículo oficial, llega dos o más horas tarde de lo que a los trabajadores demanda, o bien, ni se presenta a trabajar. Las condiciones laborales de las que como trabajador se quejaba, se le borran de la memoria al ser ascendido, y se hace de oficinas cómodas, con sanitario particular, pues ya no se considera a sí mismo, como persona digna de usar los sanitarios que los trabajadores comunes utilizan; con mobiliario y equipo moderno (que la gran mayoría ni siquiera utilizan, bien porque no saben usarlo, o porque ya sus condiciones de jefe no lo requieren), mientras que sus ex compañeros continúan en las mismas condiciones que él exigía cambiar.

La tiranía que implica la administración mal entendida, y peor aplicada, provoca que la institución deje de pertenecer a la comunidad educativa y se transforme en propiedad de estos jefes, que se preocupan por cuidar los intereses propios, trastocando los derechos de los trabajadores, quienes son realmente los que sostienen la institución.

Por la urgencia política de los políticos transformados en administradores educativos, es recurrente que enfoquen los esfuerzos y recursos a la educación superior, dejando de lado la educación básica, que no representa resultados públicos a corto plazo, ni mucho menos resultados políticos, como la superior; se construyen instituciones de educación superior, en lugares en que ni siquiera existe población estudiantil o en donde hay instituciones que fácilmente pueden ofrecer el servicio, con el propósito de congraciarse con los miles de jóvenes que no acceden a la educación superior y ante los padres de muchos que ni siquiera sueñan con la posibilidad de continuar sus estudios en nivel profesional; mientras la educación básica se brinda en escuelas que están en condiciones deplorables, y se sigue ofreciendo una educación inequitativa, particularmente en las

comunidades lejanas, sobre las que persiste la idea de que aquella gente con que sepa leer y escribir es suficiente.

Se permite la creación de universidades privadas que si bien cumplen con los requisitos legales para su aprobación y apertura, ofrecen carreras para las cuales cuentan con escasas condiciones para su desarrollo y operación; en ocasiones con profesores que no tienen el grado por el que están optando los estudiantes; en algunos casos, con estudiantes de semestres avanzados dando clases a los semestres iniciales. El problema fundamental en este respecto no consiste en el número de títulos que se estén entregando, o en la prontitud con que ello ocurra, sino en que muy pronto, la sociedad colocará su salud, sus expectativas educativas, su economía, la protección de sus bienes, en manos que podrían estar, insuficientemente formadas para garantizar un correcto rumbo en términos de equidad, justicia y democracia (Chavarría, 2000).

Algo similar ocurre en la educación básica, en las zonas urbanas, en que ante la tolerancia y hasta complacencia de la autoridad educativa, organizaciones y líderes sociales crean escuelas sin clave y prestan el servicio educativo en espacios denigrantes, sin los servicios básicos y con profesores meritorios, que en la mayoría de los casos no tienen la formación requerida. Los alumnos de estas instituciones son los principales afectados, pues al no estar regularizadas, la Secretaría de Educación no los puede incluir en sus estadísticas, y por ende, no les puede otorgar los libros de texto gratuitos, y al término de sus estudios, se presentan problemas por los certificados, que deben extenderlos otras instituciones legalmente reconocidas.

De manera tal vez inconsciente, por el sentimiento interno de culpabilidad de que no se está actuando correctamente, se promueven programas de rescate de valores, con ponentes y conferencistas en que se utilizan bastantes recursos económicos y materiales, y las recomendaciones que los ponentes hacen, no las cumplen ni ellos mismos, ni las autoridades que las promueven; tal es el caso de quienes pregonan que lo más importante para el desarrollo de la familia, base de la sociedad, y de nuestros hijos, es el tiempo que les proporcionemos; por el tiempo que invierten dando sus conferencias, raras ocasiones ellos mismos están con sus familias. O bien, aquellos que ante los maestros y el público a que se dirigen, ensalzan la educación pública, pero sus hijos los tienen inscritos en escuelas privadas.

Se instituyen igualmente programas ineficientes para solucionar de manera contingente preocupaciones con el tema de la calidad educativa por ejemplo, que deja mucho qué desear en los índices de aprobación en materias básicas y en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales (ENLACE y PISA), orientados sólo al incremento de porcentajes, para lo cual, en las evaluaciones se busca que los alumnos y escuelas con menor rendimiento académico no participen, sin hacer estudios que realmente tiendan a aminorar los perjuicios que estos resultados bajos tienen en la vida futura de los estudiantes, pues como señala Chavarría Solano (2000),

...nos equivocamos si queremos leer las cifras que aparecen en los resultados de las pruebas como tales, como cifras. Se trata de encontrar tras ellas un indicador más profundo, más humano. Hablo del “dolor”, de la frustración de personas concretas, de familias. Hablo también del dolor social, ese que debería estarnos lacerando con el látigo de las cifras dichas, pero que ya no duele... preferimos asegurar, una alta tasa de aprobación en bachillerato mediante el mecanismo de filtrar a los postulantes en el nivel anterior. A otros, a algunos de los que se van quedando en el camino, quizás no les duela porque, como señaló Freire teniendo en cuenta la correspondiente ley de la fisiología, cuando se experimenta mucho dolor, se termina por bloquearlo, por no sentirlo. En estos casos, decía Freire, por paradójico que parezca, lo pedagógico es permitir la recuperación del dolor.

Estas prácticas de la administración en materia educativa, obligan a pensar cuáles son y cómo deben establecerse los lineamientos de desempeño de los administradores educativos, pues estas prácticas, marcan el campo ético en que se desenvuelven.

Los lineamientos de un buen administrador están definidos en la teoría administrativa; en el modelo de administración científica propuesto por Frederick Taylor, quien creía que el análisis objetivo de datos recogidos en el trabajo, dan la base para determinar “la manera óptima” de organizarlo. Sugirió un sistema que se puede resumir en cuatro principios:

1. Observación y análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción.
2. Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que se deben seguir.
3. Cooperar con el trabajador para asegurarse que el trabajo se hace como se ha descrito.
4. Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores de manera individual, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

También podría considerarse el sistema de administración general, generado por Henri Fayol, contemporáneo de Taylor, quien identificó seis grupos de actividades que existen en las instituciones y negocios de cualquier tamaño, de los cuales se dio cuenta que los cinco primeros eran entendidos suficientemente bien, por lo que dedicó la mayor parte de su trabajo al análisis de las actividades administrativas, (Gómez Castañeda, 2011) para las cuales estableció los siguientes catorce principios:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia, y poniendo el ejemplo de la conducta que a los trabajadores les es requerida.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo, deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los directivos.
8. Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su trabajo.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada generalmente por un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Cuerpo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Otra teoría administrativa básica, que sería de gran ayuda a los administradores educativos, además de las expuestas por los pioneros de la administración, es la adopción de la forma ideal o “pura” de organización, que se llamó burocracia, expuesta por Max Weber. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda la organización compleja y a ellas se refiere el concepto. Para Max Weber, la burocracia era la forma más eficiente de organización, y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna. La burocracia tiene:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida
2. Una división del trabajo basada en la especialización funcional
3. Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que llenan los puestos

4. Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales
6. Selección para el empleo y promoción a base de competencia técnica

Muchas otras teorías administrativas contemporáneas ayudarían a fortalecer la administración educativa, como el KAIZEN, propuesto por el japonés Masaaki Imai, o la Teoría Z de William Ouchi; lo importante es que las conozcan y las lleven a cabo.

Con base a las consecuencias de las prácticas administrativas en educación que se han planteado, aunque por supuesto que habrá algunas positivas, habría que analizar con la cabeza fría la designación y aceptación de administradores educativos; y los actuales administradores cuestionarse ¿al servicio de qué y de quiénes está y debe estar la administración educativa?

Sin duda que la respuesta tenderá a los conceptos de administrar la normatividad educativa, tendiente a lograr una educación de calidad a que todos tenemos derecho, con responsabilidad y respeto de los trabajadores que contribuyen a este objetivo, basados en la acción social y civil definida a través de la historia. Las respuestas se orientarán también hacia el hecho de servicio a la comunidad educativa, porque aunque la administración va siempre acompañada de otras disciplinas distintas, su enfoque es específico y no debe permitirse confundirla con otras ciencias, tratando de terminar con la tendencia de ser un magnífico político o profesor y un pésimo administrador.

Para esto, los administradores deben prepararse académicamente, pues cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel que ocupa en la institución.

Referencias

- Chavarría, E. (2000). *Administración Educativa... ¿para qué y para quiénes?*
Consulta realizada el 22/09/2011. <http://www.oei.es/valores2/chavarría.htm>
- Gómez Castañeda, O. R. (2011). Consulta realizada el 22/09/2011.
<http://pensardenuovo.org/ensayo-sobre-teoria-de-la-administracion/>
- Rodríguez, M. (1999). *Administración y Gestión Escolar*. SECyD. CETEB. Durango, México.
- Toro, J. (Coordinador).(2009). *Contribuciones a la administración*. Universidad Autónoma de Manizales. España. En línea. Consulta realizada el 20 de septiembre de 2011.
<http://www.eumed.net/libros/2010a/658/CONTRIBUCIONES%20A%20LA%20ADMINISTRACION%20PROLOGO.htm>