

FORMACION DE ADMINISTRADORES EDUCATIVOS COMO ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA EN EDUCACION TECNICA (CIIDET)

27 Y 28 DE FEBRERO 1989.

Manuel Mancebo del Castillo*

Las instituciones de educación superior para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, requieren dividir sus funciones a través de dos áreas esenciales:

1. El área sustantiva, cuya función fundamental es el desarrollar adecuadamente aspectos relacionados con el proceso enseñanza–aprendizaje, y
2. El área adjetiva, cuya función esencial es el de proveer las facilidades necesarias para que el proceso enseñanza– aprendizaje se desarrolle adecuadamente.

La primera área se asocia generalmente con los procesos académicos, mientras que la segunda área se asocia con los procesos administrativos. Sin embargo, ambas áreas son esenciales para que cualquier institución de educación superior pueda desarrollar sus funciones con éxito.

En esta ponencia se analizará brevemente la problemática a la que se sujeta el área adjetiva (administración), y se proponen algunas alternativas para lograr solucionar los problemas generados. Un problema común dentro de la administración de las instituciones de educación superior, es la falta de conocimiento que sobre administración tienen las personas encargadas de desarrollar actividades administrativas. Esta falta de conocimiento (poca o nula capacitación del personal en administración), provoca que la administración de estas instituciones, se oriente hacia la aplicación de modelos empíricos, en los que los métodos de prueba y error son comúnmente utilizados en la solución de cualquier problema que la administración enfrente. El administrador debe de aprender cómo administrar en el mismo desarrollo de sus funciones.

Cuando el administrador educativo no tiene los conocimientos suficientes en administración, él tiene que utilizar necesariamente para el desarrollo de sus actividades, conocimientos directamente extraídos de la profesión que el mismo administrador ejerce, o de la experiencia que el administrador a adquirido en la administración de otros departamentos u organizaciones directa o no directamente relacionadas con instituciones de educación superior. Es decir, si el administrador educativo tiene una sola forma de contemplar la realidad (la realidad la contempla a la luz de su profesión o de su experiencia adquirida), entonces el utilizará esa forma para administrar su departamento o la organización, sin tener en cuenta las otras realidades que pueden estar viviendo los individuos que laboran en la misma organización. Una consecuencia lógica de esta forma de administrar las organizaciones o departamentos, es que cuando la realidad del administrador no es congruente con la realidad que viven otros individuos a quienes él administra, entonces necesariamente se provocarán conflictos en la organización, conflictos que generarán un decremento en la eficiencia de la organización (generalmente en nuestras instituciones de educación superior la ausencia de conflictos se considera como señal inequívoca de una buena administración).

A manera de ejemplo, supongamos que una persona que administra una institución de educación superior, o un departamento dentro de ella, ha egresado de una profesión cuyo denominador común son los conocimientos sobre ciencias naturales. Es normal, que dentro de los currículos de las profesiones relacionadas con las ciencias naturales, no se contemplen materias relacionadas con la administración de las organizaciones, por lo que la persona cuando egresa de esta profesión, prácticamente tiene un conocimiento nulo de teoría administrativa.

*Profesor-Investigador CIIDET

Si en un determinado momento dentro de la vida en la organización se llegan a conjuntar dos aspectos:

1. La falta de conocimiento teórico de los administradores sobre las diferentes maneras de administrar las organizaciones, y
2. Un excesivo uso de un determinado modelo como forma de observar la realidad (en el caso de profesionistas relacionados con las ciencias naturales el modelo tiende a ser el modelo racional, mientras que en el caso de profesionistas relacionados con las ciencias sociales el modelo también tiende a ser el modelo racional, aunque con algunos elementos de modelos humanistas).

Ambos aspectos necesariamente conducirían irremediablemente a que la administración de las instituciones de educación superior o de sus departamentos, tuviera las características siguientes:

1. La organización en su manejo tiende a ser lineal (los organigramas verticales tradicionales aparecen como las figuras adecuadas para enmarcar la estructura de la organización, los modelos burocráticos con sus fortalezas y debilidades empiezan a aparecer en escena).
2. La autoridad está altamente centralizada en los niveles jerárquicos altos (autoridad y poder se hacen sinónimos; el jefe es el que manda, y dice cómo se deben hacer las cosas).
3. El liderazgo tiende a ser autocrático (el liderazgo ante cualquier problema siempre lo ejerce el superior).
4. La motivación se realiza en función de aspectos tangibles, en los cuales el administrador aduce un pleno conocimiento de sus subordinados (existe siempre una correlación positiva entre lo que el administrador considera un motivador, y la respuesta de su subordinado).
5. La participación del personal en las diferentes actividades que la organización debe de realizar, está limitada por las funciones específicas de los diversos puestos organizacionales (cada persona debe participar en hacer bien lo que se le ordena, la creatividad no necesariamente es bien vista dentro de la organización).
6. La fijación de estándares (manuales de funciones y de procedimientos) se realiza en función de datos históricos de la propia organización, datos proporcionados por otras organizaciones, o datos que se encuentran en libros clásicos de administración (los datos objetivos en el pasado, deben utilizarse necesariamente para conformar el presente y generar el futuro).
7. La toma de decisiones es centralizada, y fundamentalmente recae en los niveles jerárquicos más altos de la organización (los únicos capaces de tomar decisiones importantes son los jefes).
8. La comunicación es descendente y se transmite en forma de órdenes (la comunicación importante para la organización es siempre la que viene de arriba hacia abajo).
9. El conflicto se resuelve mediante el uso de la fuerza (quien tiene poder y autoridad puede resolver el conflicto), y generalmente se manifiesta a través del despido de personal que esté involucrado en el conflicto (el conflicto es nocivo para la organización). Por otra parte, el correcto desempeño del administrador se evalúa ante la ausencia de conflicto.
10. El ser humano es considerado como otro recurso más que la organización tiene y que además puede manejar a su arbitrio (la oferta de individuos que pueden desarrollar funciones administrativas dentro de la organización, es mayor que la demanda).
11. El ejecutivo principal es omnisciente, por lo que prácticamente nunca o raras veces recurre a ayudas del exterior, o de subalternos sin tomar en cuenta qué preparación o experiencia tengan.

12. La realidad interna de la organización es objetiva, y generalmente se pueden hacer predicciones del comportamiento de la misma. Las decisiones generalmente son consideradas bajo criterios de certidumbre.
13. La realidad externa se reduce a un manejo de relaciones personales entre los principales funcionarios de la institución de educación superior, y sus correspondientes dentro de otras organizaciones con quienes se debe tener relación.
14. La confianza de los niveles directivos sobre los subordinados es prácticamente nula, por lo que se debe recurrir a medidas de control riguroso.

Como se puede deducir, la forma de administración producto de las condiciones anteriormente señaladas, conduce a un modelo de administración que puede tener éxito solamente cuando los individuos que trabajan en la organización así como las organizaciones y las personas que tienen contacto con la institución de educación superior, se comportan en forma ideal. Es decir, esta forma de administración puede tener éxito solamente cuando el medio ambiente (elemento que provee de insumos y que consume los productos de la organización) que rodea a la organización se comporta estáticamente. Sin embargo las probabilidades para que esto suceda son muy bajas, ya que los medios ambientes que rodean a las instituciones de educación superior continuamente están cambiando, requiriendo los mismos por lo tanto, de instituciones de educación superior que constantemente estén innovando los productos que generan. Es decir, la administración de las instituciones requieren implementar cambios que les permitan desarrollar mejores estrategias para satisfacer la necesidad de la comunidad, en los que se insertan.

Para lograr éstos cambios en la administración de las instituciones de educación superior, se hace necesario en primera instancia el contar con administradores que sean capaces de observar otras realidades, más que la realidad que comúnmente observan, y que es producto de su profesión, o de su experiencia particular. La forma para observar estas otras realidades y por lo tanto generar nuevas formas de administración de las instituciones de educación superior puede ser facilitada a través de ciertas estrategias.

En base a lo anterior, se proponen las siguientes estrategias para capacitar a los administradores de las instituciones de educación superior:

Estrategia número uno

Desarrollar un programa nacional permanente en administración educativa encaminado principalmente a los administradores en funciones que ostenten en la actualidad posiciones jerárquicas altas dentro de la organización. Por ejemplo: rectores, secretarios generales, directores, facultades y escuelas en las universidades, directores y subdirectores en los institutos tecnológicos, así como sus equivalentes en otras instituciones de educación superior.

Este programa debe tener como características fundamentales, el implementarse mediante cursos de corta duración (tipo diplomado) en donde las materias (tres o cuatro de este programa se deben orientar a presentar características generales sobre las diferentes formas de observar y administrar la realidad, de tal manera, que se incremente la perspectiva que sobre administración de las organizaciones tienen las personas que ocupan estos niveles jerárquicos. La praxis debe ser fundamental en este programa.

El programa (diplomado) se debe de impartir en diferentes regiones del país, y deberá ser enseñado por uno y varios equipos de personas especialistas en administración educativa, quienes se deberán desplazar a las regiones que sean asignadas.

Estrategia número dos

Implementar un programa nacional permanente en administración educativa, orientado a administradores de mandos intermedios de las instituciones de educación superior. Por ejemplo: jefes de departamento y de área en universidades; jefes de departamento y coordinadores de carrera en los institutos tecnológicos, así como sus equivalentes en otras instituciones de educación superior.

Este programa debe tener como características el implementarse a través de cursos de mediana duración tipo especialización. Esta especialización debe diseñarse como un programa formal que deberá tener un reconocimiento académico por la Dirección General de Profesiones. Su objetivo fundamental es el capacitar al administrador de puestos medios, en la utilización de técnicos y procedimientos administrativos que le permitan administrar de manera más efectiva su realidad. Este programa debe constar de aproximadamente 20 créditos distribuidos en 10 materias diferentes. La praxis debe ser el eje sobre el que se desarrollen las materias, utilizando análisis teóricos y estudios de caso como herramientas fundamentales.

La especialización se deberá impartir dentro de las instalaciones de las instituciones de educación superior procurando que los asistentes enfrenten problemáticas similares (universidades vs. universidades, instituciones tecnológicas con instituciones tecnológicas).

El profesorado que participe como instructores en la especialización, deberá ser especialista en administración educativa.

Estas dos primeras estrategias deberán realizarse simultáneamente, para no crear disparidad en expectativas y puntos de vista dentro de las organizaciones. Sin embargo, ambas estrategias tienen como objetivo fundamental el resolver en el corto plazo la problemática actual que enfrentan en materia de administración educativa, las diferentes instituciones de educación superior. Sin embargo, en el largo plazo es deseable y necesario el contar con profesionales expresamente preparados en el campo de la administración educativa por lo que se propone la siguiente estrategia:

Estrategia número tres:

Implementar un programa nacional de maestría y doctorado en administración educativa, orientado a cualquier tipo de profesionistas que tengan como interés fundamental el llegar a ser administradores de instituciones de educación superior, en cualquiera de los niveles jerárquicos que la institución requiera.

La maestría y el doctorado deben considerarse como un programa formal que deberá cubrir los requisitos que determina la Dirección General de Profesiones. Este programa tiene como objetivo fundamental el desarrollar y adaptar nuevas teorías administrativas al contexto nacional en el que se desenvuelven las instituciones de educación superior.

Los egresados de este programa pueden fungir como futuros elementos capacitadores de administradores educativos en funciones en los diferentes centros de trabajo o regiones del país.