

II Conferencia

La estructura de la administración crítica. Una interpretación dialéctica: implicaciones para la educación superior¹

José M. Rodríguez Matos



En esta presentación elaboraré y explicaré conceptos medulares que clarifican las proposiciones y los planteamientos que hago en el libro *La estructura de la administración crítica: una interpretación dialéctica*. De igual modo, analizaré cómo dichos conceptos ayudan a entender el Paradigma dialéctico de administración crítica que propongo en dicho libro. Analizaré, además, las implicaciones de dicho paradigma para la administración de la educación superior.

Con esto en mente, voy a elaborar mi exposición siguiendo el siguiente bosquejo: ¿Por qué la administración que propongo es crítica? ¿Cuál es el concepto de administración que estoy manejando? ¿Qué es estructura? ¿Por qué una interpretación dialéctica? ¿Cómo se operacionaliza (se lleva a la práctica) el Paradigma dialéctico de administración crítica? ¿Qué implicaciones tienen mis proposiciones para los programas de preparación de administradores y administradoras de la educación superior?

¿Por qué crítica?

El paradigma de administración que propongo es crítica porque el conjunto de creencias y premisas que sirven de plataforma o marco de referencia a mis

proposiciones en torno a la administración, emerge del paradigma cualitativo que contrasta con el modelo positivista que ha predominado en el pensamiento occidental durante los últimos ciento cincuenta años (sin dejar de reconocer el prepositivismo comtiano). ¿Qué significado tiene para la administración educativa partir de un paradigma cualitativo?

Veamos, en primer lugar, la visión ontológica. ¿Cuál es la concepción de la realidad que subyace en una visión crítica de la administración de la educación superior? La administración educativa que propongo y la realidad administrativa a la que me refiero es crítica porque se concibe como un proceso histórico que cobra forma, se precisa, se cristaliza y adquiere significado en el contexto de los valores sociales, políticos, culturales, económicos, éticos y del género. Esto es así, ya sea ante el problema cotidiano de la escasez de recursos físicos y fiscales que enfrentan los departamentos y las facultades, hasta el problema del financiamiento de las universidades por parte del gobierno. La acción administrativa se fundamenta en un realismo histórico, no en un realismo inmutable regido por leyes, mecanismos y fórmulas inamovibles. Es una realidad que se construye; más bien la construyen seres humanos: el administrador y la administradora, los profesores y las profesoras, los estudiantes y otros en su entorno organizacional y social.

En segundo lugar, ¿Cuál es la base epistemológica del paradigma que propongo, es decir, cuál es su concepción de cómo se produce el conocimiento administrativo. Dicho en otros términos, cómo se hace ciencia administrativa.

La administración que propongo es crítica porque no es prescriptiva, sino es constante construcción y reconstrucción de significados. Son el análisis, la reflexión y la creación las que producen saberes y sig-

nificados en ese mundo de interrelaciones contextuales. Y si la realidad se construye, entonces la función administrativa universitaria es una constante interpretación y reinterpretación de esa realidad. Y esos saberes que produce la acción administrativa, están mediatizados por creencias y valores. Por lo tanto, no es una realidad objetiva, inamovible, dada; sino, es subjetiva (Guba, 1992). Y si es así, entonces, no es amoral; por lo cual no puede ser neutral. Es decir, se fundamenta en una ética.

En tercer lugar, ¿cuáles son las bases metodológicas que ubican mis proposiciones en el Paradigma Crítico? Metodológicamente, una concepción crítica no establece esa marcada dicotomía entre los que administran y los administrados. Esa dicotomía, esa separación, es la antítesis de la concepción de la administración como una construcción social. La producción de alternativas transformadoras (saberes y acciones) es una función compartida, gestadora de nuevas y mejores opciones. Y por esa agenda transformadora, como fin último, digo que mis proposiciones se fundamentan en el paradigma crítico.

Es crítica porque es dialógica. Es decir, por cuanto es un proceso social, se nutre del diálogo, de las relaciones humanas multidimensionales; escucha y se deja escuchar. No son tanto los hechos los que importan como su significado y el conocimiento que se genera de ese proceso social de reflexión. Es la administración en la cual se saca tiempo para pensar, para reflexionar, para madurar las ideas.

Es crítica porque es la antítesis del "cosismo". Yo lo defino como el afán por hacer y hacer cosas y más cosas. El cosismo es el paradigma academicista por excelencia, aplicado a la administración. Tiene dos manifestaciones fenomenológicas bien concretas que se encuentran en los extremos de un continuo. En uno de esos extremos

está el cositismo. Este es el afán por hacer cositas, justificar la inversión de tiempo en algo, predominantemente supérfluo, que diluye su trabajo, pero no produce nada concreto ni importante. "Se me fue el día en na" solemos decir los administradores cuando el cositismo domina nuestra agenda. Pero hay una expresión más concreta y refinada del cosismo; se llama el embelequismo. Esta es la necesidad de hacer embelecos. Los embelecos son cosas mejor pensadas, mejor estructuradas, pero no tienen nada que ver con una agenda articulada, y nada contribuye a la misión y a los fines del departamento, de escuela o la facultad, mucho menos de la universidad. Se envuelve a todo el mundo en el "rollo", la gente, de buena fe, se cansa y se abruma, y ni a la larga, ni a la corta producen algo duradero. Una característica de los embelecos es que tienen los días contados, por que su fin es el dramatismo. Obviamente, el embelequismo y el cosismo tienen un método; necesitan de un medio para poderlos articular. Este medio es el trabajismo, impulso trabajista que deja extenuado a todo el mundo. Y éste no se puede dar sin la estrategia por excelencia: el reunionismo (afán por reunirse porque se cree es sinónimo de producción), y en un sentido lo es porque su resultado obvio es el papelismo (montañas de papeles) y otros "ismos".

La administración que propongo es crítica porque aspira, como fin último, a la transformación de las estructuras sociales que perpetúan los estados de pobreza e injusticia social; y porque aspira a la erosión de la ignorancia (Guba, 1992).

Es crítica porque se concibe como un proyecto moral, diría el prócer puertorriqueño, Ciudadano de América, Eugenio María de Hostos, como un proyecto ético, diría el insigne Paulo Freire. Ambos la verían íntimamente ligada a un proyecto nacional.

Es crítica porque usa la voz de la transformación intelectual como herramienta activa (Guba, 1992).

La administración que propongo es crítica porque es ministerio altruista en pro de la justicia social. Porque usa el poder, no para controlar y manipular, sino para dar participación.

Ahí están resumidas las bases ontológicas, epistemológicas y metodológicas del Paradigma dialéctico de administración crítica que propongo. Es decir, la concepción de la realidad, de la producción de los saberes y de los métodos de la administración educativa.

¿Cuál es la concepción de administración que estoy manejando?

Parto de este conjunto de creencias o premisas que he mencionado, para crear una concepción de la administración educativa en torno a la cual yo giro mi análisis. La defino como la práctica crítica, individual y grupal, que integra las tareas y los procesos con la teoría y con el contexto socio-histórico en que opera la universidad. Tiene como punto de partida la cultura universitaria e impacta, a la vez que responde, a las fuerzas endógenas y exógenas que inciden en dicha universidad. Sus fines inmediatos son: a) el desarrollo integral del educando b) el desarrollo integral de los recursos humanos c) la viabilización de los propósitos universitarios y d) el desarrollo, la integración o la transformación de la universidad, según las demandas del momento histórico. Opera en relación dialéctica con los aspectos que la sociedad necesita preservar, integrar o transformar para la finalidad última de un estado de libertad, democracia, justicia social y paz.

Esto quiere decir que si una decana de facultad o un director de departamento, escuela o programa me dice que el problema de falta de fondos no tiene que ver con estas dimensiones sociales, que mire en qué se invierte el presupuesto nacional y cuánto dinero exportan las multinacionales, por un lado y cómo afectan las universidades las políticas del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, a ver si tiene o no raíces en su agenda globalizadora.

Esta concepción de la administración se distancia abismalmente de las concepciones reduccionistas que la circunscriben a procesos específicos y que la presentan como una función técnica, acrítica, apolítica, amoral y descontextualizada. Es la antítesis de las definiciones de Campbell (1983), de Kerlinger (1973), de Hoy & Miskel (1996) y otros tantos, a mi juicio, todas definiciones reduccionistas.

Como se desprende de mis proposiciones, en la concepción de la administración que propongo se refleja, en forma explícita, el atributo crítica.

¿Qué es la estructura?

¿Qué papel juega el concepto estructura en mis proposiciones? No me refiero a la estructura en el sentido técnico de la distribución de niveles y jerarquías, sino a una cualidad del proceso administrativo. Cuando Jerome S. Brunner (1966) aludía a la estructura de las ciencias y a la estructura de las matemáticas se refería al proceso de la ciencia, al proceso de las matemáticas, al significado, al por qué y al sentido que subyacen al resultado de unos procesos científicos o matemáticos. Cuando Thomas Kuhn (1996) habla de la estructura de la revolución científica se refiere al complejo proceso de transforma-

ción y creación del conocimiento científico, a los estados de crisis que crean una ruptura con las teorías vigentes.

Cuando yo hablo de la estructura de la administración crítica me refiero al significado mismo del proceso administrativo, a su carácter dinámico e interactivo, a las contradicciones visibles e invisibles que se dan en esa interacción. Defino la estructura como la configuración (que es multiforme, siempre relativa y dialéctica) de los componentes y elementos y las manifestaciones concretas y fenomenológicas del proceso administrativo. Estas manifestaciones definen su naturaleza, su significado y su esencia como una totalidad concreta y como un proceso humano. Nuevamente, pretendo destacar, conscientemente esa naturaleza humana, la dimensión ética del proceso administrativo.

¿Por qué dialéctica?

Es dialéctica porque busca el significado entre el todo y las partes, las partes y el todo. Porque va de lo concreto a lo abstracto, de lo abstracto a lo concreto, en busca de significados. Es decir, de la acción concreta de cómo atiendo el problema del consumo de drogas de un estudiante universitario a las implicaciones que tiene esa decisión para el estado de libertad, democracia, justicia social y paz, al que aspira el pueblo de Costa Rica.

Es dialéctica porque asume un modo diferente de pensar la administración universitaria. Un modo que rechaza el formalismo que impone la lógica formal aristotélica, que ha permeado el pensamiento occidental durante los últimos dos mil años. Yo destaco en mi trabajo cinco principios de la dialéctica, fundamentales para la interpretación de la administración desde una perspectiva crítica:

El principio de la totalidad

Todo se relaciona, por lo tanto, los problemas de la administración universitaria no se pueden ver en forma aislada; hay que verlos en el contexto de la totalidad, en el contexto de la realidad social y de la política nacional.

El principio de dinamismo y cambio

La realidad es cambiante y dinámica, por lo tanto, esto es también una cualidad de la administración universitaria.

El principio de la contradicción

Toda la realidad está plagada de contradicciones, son insoslayables. Es en ese mundo en el que opera la administración universitaria.

El principio de la negación de respuestas absolutas

¿Cómo puede haber respuestas absolutas en una realidad cuyos atributos son el dinamismo, el cambio, la contradicción?

El principio de la realidad concreta

En virtud de todos esos atributos, la administración universitaria hay que verla como algo que se crea y se desarrolla, que se transforma constantemente. Por lo tanto, no es algo acabado, sino está constantemente siendo.

Estos son, entre otros, conceptos medulares que utilizo para la construcción de lo que he llamado un Paradigma dialéctico de administración crítica.

Implicaciones metodológicas del paradigma

La pregunta clave que surgió de todo este proceso de reflexión fue: ¿Cuáles son las implicaciones metodológicas de las proposiciones que hago? O sea, ¿cómo operacionalizó el paradigma?

En primer lugar, creé el concepto de momento decisional como un primer acercamiento a la práctica crítica de la administración (Rodríguez, 2001). Si se representa en una figura, el momento decisional contiene todos los elementos y los componentes del proceso administrativo (tareas, procesos, praxis, teorías, contexto y otras). El proceso decisional crítico se mueve en el mundo de posibilidades creativas que proveen todos esos elementos y componentes. Permítanme hacer una analogía con una marimba. En el teclado de la marimba están contenidas todas las notas que se necesitan para tocar una canción, pero hay que ponerle música. Todas las notas y el lugar que ocupan son importantes, hay que escoger en ese mundo de posibilidades, las que necesita para tocar la canción. Usted se mueve desde la primera tecla hasta la última en busca de notas que articulen su canción. Hay que decidir en qué tono va a tocar. Hay que identificar las notas graves o agudas. Hay que ponerle tiempo, sea de bolero, de cumbia, de salsa o de rap, pero tiene que hacerlo. Y eso lo define la intención y la necesidad del momento. No todo el mundo puede tocar la marimba. No todo el mundo le puede sacar música. Más aún, si usted no tiene el talento o no ha desarrollado la capacidad, de nada le sirve el teclado ni la marimba. Entonces, ¿por qué casi todo el mundo piensa que puede administrar? Hay muchos que por más cursos, seminarios y talleres de música que tomen, siempre van a tocar desafinados.

Yo parto del momento decisional para operacionalizar el Paradigma de administración crítica que propongo. Este tiene seis niveles de reflexión, que se fundamentan en la pedagogía crítica de Paulo Freire. En ese mundo complejo de interacciones, se ejerce la administración como una práctica reflexiva. De aquí surgen los niveles de reflexión que propongo. Los primeros tres niveles se nutren del momento decisional. Estos son:

percepción

¿Cuál es la anomalía que detecto que debo atender?

investigación

¿Qué información necesito para su entendimiento cabal?

tematización

¿Qué nuevos ángulos y contradicciones surgen de la investigación?

problematización

¿Cuáles son los límites y posibilidades del problema que me instan a asumir una postura?

transformación

¿Cuál es la acción transformadora concreta que libera las contradicciones y promete un mejor estado de cosas?

verificación

¿Qué medios evidencian la transformación?

El Paradigma de administración crítica plantea la necesidad de una agenda de investigación cualitativa para la administración en general y la administración universitaria en particular. En una praxis que se da en un mundo complejo de relaciones contextuales, no hace sentido estar aislando variables, en vez de estar buscando significados.

Concluyo mi presentación, con algunas implicaciones del Paradigma, para los programas de preparación de administradores y administradoras en las universidades. Algunos atributos claves deben ser:

- énfasis en lo inter, multi y transdisciplinario
- fuerte componente de los fundamentos de la educación
- experiencias de campo, clínicas y de laboratorio
- manejo del conflicto, del cambio y del poder (problematizadora)
- desarrollo de las capacidades: reflexivas, creativas, cognitivas, interpersonales, intrapersonales, intuitivas y operacionales
- investigación cualitativa
- inducción (que la universidad vaya)
- partir del principio de la totalidad incluyendo su dimensión valorativa
- avalúo constante
- constante análisis del contexto
- oportunidad para el desafío crítico de los modelos operacionales tradicionales
- énfasis en la naturaleza política y emancipatoria de la administración educativa
- atención a la reflexión y al pensamiento crítico en la práctica
- oferta académica coherente y flexible
- mecanismos de constante revisión (no de re-miración)

Finalmente, el imperativo en la agenda de las universidades es preparar a sus administradores y administradoras, así como nos preocupamos en este simposio, y en otras actividades similares, por preparar mejores docentes para nuestras aulas. Así como no todos podemos tocar la marimba, no todos podemos administrar. Y si queremos hacerlo, tenemos que desarrollar la capacidad. Le toca a las autoridades pertinentes preparar la agenda.

Nota

1. Ponencia en el Simposio Internacional de Pedagogía Universitaria celebrado en la Universidad de Costa Rica, San José, los días del 17-20 de abril de 2001.

Referencias bibliográficas

Bruner, J. S. *The Process of Education*. 1963.

Campbell, R. F., Corbally, J. E. & Nysttrand R. O. *Introduction to Educational Administration*: Boston: Allyn & Bacon. 1983.

Guba, E. G. *Competing Paradigms in qualitative Research in Handbook of*

Qualitative Research. Thousands Oaks: Sage. 1992.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. *Educational administration: theory, research & practice*. New York: Random House. 1996.

Kerlinger, F.N. *Foundation of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart & Winston. 1973.

Kuhn Thomas. *La estructura de la Revolución Científica*. Chicago: University of Chicago Press. 1996.

Rodríguez, J. M. *La Estructura de la Administración Crítica: Una Interpretación Dialéctica*. San Juan: Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. 2001.