

## Técnicas de Administración de la Educación

I Curso celebrado en Alcalá de Henares

Noviembre - diciembre de 1966

En el Centro de Funcionarios de Alcalá de Henares se ha celebrado el I Curso de Técnicas de Administración de la Educación.

El programa comprendía una temática muy varia, en orden a los problemas de la planificación de la educación y las técnicas al servicio de la misma.

Fueron objeto de especial estudio las relaciones entre educación y economía.

Ofrecemos a continuación un resumen del desarrollo de algunos de los temas más significativos del curso.

### I. POLITICA DE LA EDUCACION

¿Cuánto debe gastar un país en educación?, se preguntan los economistas. Para unos, ésta de educación compite con otras inversiones. Por tanto—se contesta—, se deberá gastar según el rendimiento; más concretamente, según las necesidades de mano de obra calificada. La consecuencia de esta idea sería que debe tenderse a la educación técnica, que es la productiva. Pero esta postura, vigente hasta hace unos cinco años, es cierta sólo muy parcialmente.

Tratándose de la educación, hay que ver su rendimiento en el tiempo, teniendo en cuenta que tarda en producir resultado más que la industria y que la maquinaria. Puede decirse que unos quince años. También el período de amortización es más largo, puesto que se calcula en treinta y cinco años, mientras que la industria amortiza en cinco años.

Por otro lado, existe un rendimiento económico indirecto proporcionado por la mayor iniciativa personal que proporciona la educación. Finalmente, este rendimiento económico varía según el nivel de desarrollo de cada país.

Las circunstancias generales sobre las que va a operar la educación son muy diferentes en los distintos países.

Así, en el este de Africa, las inversiones en abogados son tan importantes como en ingenieros, porque lo que allí urge es edificar unas estructuras políticas y

administrativas, y para esta misión lo que se necesitan son abogados. Anotamos que, en general, la educación de la mujer tiene mayor influencia aún que la del hombre en la transformación de la sociedad y en el desarrollo.

Los utilitaristas, esto es, los partidarios de la educación muy profesional, muy técnica, invocan, en apoyo de su doctrina, el fenómeno del paro intelectual. Pero—replicamos—toda sociedad puede absorber a todos los educados superiores. Cuando la presión de la demanda social es demagógica, es porque la orientación de esa demanda es también demagógica.

Podemos afirmar que las limitaciones en los recursos humanos y financieros no son absolutas. El dinero existe, se encuentra siempre, «se inventa», aunque es cierto que hay un producto nacional bruto que puede decirse marca el tope.

Política educativa va a haber a la larga una sola en el mundo, y la conclusión a que se llega es que si no hay desarrollo equilibrado dentro de los niveles educativos, el sistema se ve abocado a una frustración social.

La política educativa debe formularse en términos de rendimiento escolar; esto es, de cuántos graduados salen, y no de matriculaciones.

Ello obliga a la mejora de su calidad, que es donde está la clave del problema.

En orden a los programas, resaltemos la importancia del idioma: el nacional, como cultural, y un extranjero—o más—, como instrumentales.

En enseñanza primaria, la tendencia en general es al establecimiento de un mínimo de seis años. Otro hecho bastante universal es la desaparición de la división entre primaria y secundaria, que va dejando paso a una educación general. Siendo esto así, ¿dónde encajamos la formación profesional? Parece que ésta sólo se justifica después de la educación general completa. Esto es, la especialización no debe hacerse prematuramente, ya que se calcula que el hombre, en el futuro, tendrá que cambiar tres veces de empleo.

Evidentemente, todo país necesita establecer una política de prioridades y, a este respecto, debemos señalar que son aún muy pequeños los medios puestos al servicio de la educación. Por eso puede suceder, por ejemplo, que, en cuanto a los administradores de la educación, el criterio de selección para la empresa educativa es muy bajo si se le compara con el que se aplica, por ejemplo, al gerente de una fábrica, cuando la importancia de los gestores de la educación es mucho mayor.

En los países subdesarrollados las prioridades serán la salud, la nutrición y la producción agrícola. En aquellos países que ya no están en el último escalón del subdesarrollo, la prioridad consistirá en promover la movilidad económica y social de la población (fomentando el desarrollo y el espíritu de iniciativa) mediante la alfabetización funcional de los adultos. Hoy, en el mundo, es corriente dedicar del veinte al treinta por ciento del presupuesto a educación. Naturalmente que se crean tensiones en materia de recursos con la consiguiente preocupación por conocer dónde se halla el nivel límite; esto es, hasta dónde se puede invertir en educación. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que los recursos son reales y financieros, y que se puede hacer frente al problema no sólo con dinero, sino con servicios, los cuales pueden ser voluntarios y obligatorios. De todos modos, la idea que debe predominar es que la educación no es un sector más de desarrollo, sino precisamente el sector clave.

En cuanto al nivel límite, el margen es grande. La literatura económica considera como máximo permisible el siete por ciento del producto natural bruto. Si bien, acerca de cualquier límite que se establezca, es justo apostillar que también habría que establecer el nivel límite de los otros sectores.

En orden a la utilización de los recursos, existe el riesgo de que un exceso provoque derroche. Esto es, no basta el dinero si no es adecuadamente administrado y empleado.

Este derroche puede ser directo o indirecto. Dentro del directo, enumeramos la malversación, los edificios de prestigio, los equipos de prestigio o inadecuados, los sueldos múltiples, las jubilaciones prematuras, etc.

Pero aún es más grave el derroche indirecto que origina la baja calidad de la educación o la falta de adecuación de la enseñanza a los planes de desarrollo.

La educación debe ser considerada como una inversión de capital, incluyendo en el concepto, conforme a la teoría económica más reciente, la formación de profesores.

Citemos también como fuentes de recursos financieros los créditos internos y los créditos internacionales. Acerca de éstos, el Banco Mundial, por ejemplo, ya ha aprobado créditos por importe de 165 millones de dólares. De esta ayuda se ha destinado un sesenta y uno por ciento a educación secundaria y un doce por ciento a superior. Pero también hay Bancos regionales, Bancos internacionales, de Comercio, etc.

## II. LOS OBJETIVOS Y EL CONTENIDO DE LA EDUCACION EN UNA SOCIEDAD TECNICA

### A) LOS OBJETIVOS

Hoy nos encontramos ante el peligro de que la educación se «deseconome», esto es, de que vaya demasiado lejos en su expansión. Es el fracaso que se registra

en algunos países de Africa. Así, en el Alto Volga, el 25 por 100 del presupuesto se dedica a educación, pero sólo está escolarizado el 8 por 100 de la población. La presión de los alfabetizados produce una presión para la creación de cargos. Veamos cómo un «exceso» o «desequilibrio» de la educación puede provocar consecuencias perturbadoras: Se produce una emigración a la ciudad; la industria crece cuantitativamente; aumenta la demanda de bienes de consumo, lo que obliga a la importación de dichos bienes; ello causa el desequilibrio de la balanza de pagos; hace falta, entonces, exportar y, ante esta necesidad, se produce en la industria un desarrollo cuantitativo y no cualitativo.

Si echamos una ojeada a la historia, encontramos que la técnica de los griegos es superior a la de la Edad Media. Los benedictinos son los primeros en introducir, en el siglo XIII, el trabajo manual. Ellos inventaron el reloj mecánico, origen de todos los descubrimientos mecánicos. Dividieron el tiempo en tres periodos, para orar, trabajar y descansar. La máquina de vapor se inventó en el siglo XVI, pero como la época no estaba preparada para su desarrollo, puede decirse que se reinventó en el XVIII, cuando ya estaba todo a punto.

La nueva consideración económica de la educación tiene la ventaja de que ha obligado a repensar el sistema educativo. Recordemos que a la medicina la revolucionaron gentes de fuera, químicos, como Pasteur.

Así, la industrialización provoca una consecuencia cultural. Es la misma industria, el mismo progreso técnico el que empuja, obliga a la cultura, a su evolución y avance. (Además de ser la industria la que proporciona el dinero que facilita ese avance.)

En el siglo XVII se pensó en la democratización de la educación, pero como una idea política. ¿Por qué hoy estamos a punto de alcanzarla? Porque es una necesidad real, ya que la industria necesita más conocimientos. Un ejemplo cualquiera: la Krupp da ahora más a sus obreros una formación general y luego los especializa a su costa.

A lo largo de la historia puede decirse que los pedagogos se caracterizan por una posición individualista-idealista. Esto es, veían la cultura como un valor en sí, sin acertar a contemplar la integración del individuo en la sociedad. El individualismo viene del siglo XVIII, cuyo ideal estaba en formar personas muy educadas para lucirse en los salones, no para ganarse la vida. Por eso había desprecio por las actividades manuales y por eso también la educación era algo reservado a una parte de la sociedad; era un diletantismo. En el siglo XIX entran en la educación muchos elementos políticos. Por ejemplo, el factor nacionalista, que es el que explica la implantación de la escolaridad obligatoria como el medio de que, para fomentar el patriotismo, la historia fuese conocida por todos.

La enseñanza obligatoria se implanta en España en 1836; en Francia mucho después, en 1876. En general la enseñanza obligatoria se establece en el siglo XIX, salvo en Sajonia, donde se implanta por los protestantes, en el siglo XVIII, para estudiar la Biblia. (Recordemos que el capitalismo nace antes en los sectores protestantes que en los sectores católicos.)

El extremo opuesto a la postura individualista es el marxismo, para el que no cuenta el individuo, sino sólo la sociedad.

Evidentemente, el nuevo objetivo de la educación debemos hallarlo en una posición intermedia, que es la de considerar al individuo en la sociedad, integrado en esa comunidad.

## B) EL CONTENIDO DE LA EDUCACIÓN

Los objetivos de la educación condicionan los programas. Debemos profundizar en lo que de verdad es la educación, no en lo que se dice que es. El móvil nacionalista —al que antes nos hemos referido—, es el que determina ese énfasis en afirmar que la educación sea una transmisión de valores.

Con esta visión de la educación, el Estado nacional coronaba la evolución histórica y así se hablaba de las glorias nacionales, de las virtudes de los mayores, etcétera. Cada estado se fabricó una historia, unos valores, unos antepasados. Pero la historia no debe ser un sillón para sentarnos, sino un trampolín que, sirviendo para explicarnos el presente, nos dirija hacia el futuro. No caigamos en la tortícolis histórica.

Hoy debe tenderse a la educación permanente, que es como un humanismo moderno. Sólo así escaparemos a la excesiva especialización. (En los Estados Unidos, los parados se encuentran principalmente entre los obreros muy especializados.)

Muchos profesores todavía dan sus enseñanzas como se han venido dando siempre; como una cosa transmitida e inalterable. Es porque han perdido el contacto con la realidad.

Debemos ir a una formación general, que no debe ser memorística. Además, ello reducirá los costos de la educación y democratizará más la enseñanza.

Antes, la enseñanza media y superior eran feudo de una clase social que no tenía necesidad de trabajar. Esta idea de clase ha influido, sobre todo, en el contenido del bachillerato. Y se ha producido el hecho de que las masas han entrado en una educación pensada para una élite que no tenía que trabajar. Esto determinaba que el hijo del obrero se sintiera desplazado dentro de un ambiente que el otro ha vivido desde la cuna. A esto es a lo que se llama el medio educógeno. Pero la verdad es que los elementos hereditarios juegan en muy pequeña escala.

La democratización de los estudios no se consigue sólo dando la educación a todo el mundo, sino cambiando debidamente el contenido de la educación. Se dice que si se democratiza la educación, bajará su calidad y esto se dice no sólo desde la derecha, sino desde la izquierda. Así, en Inglaterra, se ha hablado por los socialistas contra la meritocracia, o sea la nueva clase social nacida del mérito.

Pero, en general, no baja la calidad y, sobre todo, sólo hay esta solución. Dando la escolaridad obligatoria hasta los dieciséis años no habrá handicap en la generación siguiente.

¿Se puede obligar a la gente a seguir una carrera distinta? Debe, sí, darse una orientación, pero no siempre es adecuada.

También aquí el contenido de la educación es decisivo y, por ejemplo, si en el bachillerato se acentúa la ciencia, será más fácil que luego la gente se oriente a las ciencias y no a las letras.

En España estamos ahora en una posición favorable porque el 85 por 100 de los bachilleres se orientan a las ciencias y porque es el único país que no tiene crisis de profesores de matemáticas.

Un fallo importante es que cada profesor da su asignatura independientemente, sin coordinación con los demás, como compartimientos estancos. Es frecuente también el profesor que no tiene en cuenta cómo es el auditorio al que se dirige.

Son problemas que, naturalmente, no se pueden resolver de golpe, sino que obligan a elaborar una polí-

tica educativa a largo plazo y a ir experimentando constantemente. La experimentación es interesante para cambiar la mentalidad e ir venciendo la resistencia de los profesores estancados en los viejos hábitos.

## III. PLANIFICACION INTEGRAL DE LA EDUCACION

La planificación basada en las necesidades de la mano de obra es esencial, pero parcial. Al Proyecto Regional Mediterráneo se le han hecho algunas objeciones. Se ha dicho, por ejemplo, que las previsiones de mano de obra que contenía, eran vagas. Sin embargo, debe reconocerse que gracias a dicho proyecto, los objetivos, el contenido y la estructura de la educación, han sido puestos en cuarentena; esto es, ha surgido una problemática, se ha despertado un interés por la educación, que ha sido beneficioso para ésta.

Se le ha objetado también que estaba basado sólo en ideas económicas. A esta objeción puede contestarse que nunca se ha afirmado que dicho proyecto constituyese una planificación total.

Finalmente, algunos han asegurado que no era aplicable, cuando lo cierto es que, en parte, sí lo es.

La planificación integral de la educación implica el determinar su estructura.

Se hace necesaria una extrapolación de la demanda social; es decir, no basta con conocer las necesidades de la mano de obra, sino que hay que contemplar y estimar también lo que la gente pide, lo que desea ser.

Finalmente, como resultado de estos estudios vendrá la elaboración de programas que es donde se debe abordar la conjunción entre la demanda social y la económica. Todo ello determinará las necesidades de los profesores y las especializaciones de éstos.

Por último, estudiaremos y hallaremos los costos y el financiamiento.

La coronación de toda planificación estará en el *mapa escolar*. A través de él se alcanzará la verdadera democratización de los estudios.

El mapa escolar nos dará la estructura futura de la educación siempre sobre las bases del máximo aprovechamiento de los edificios y de los profesores. Piénsese, por ejemplo, que un edificio de ocho aulas es un 40 por 100 más barato que ocho edificios de un aula.

Las áreas de reclutamiento se determinarán a partir de los profesores y de la especialización de éstos. Es indispensable aprovechar bien el profesorado. Cada profesor debe dar por lo menos de veinticuatro a veintiocho horas semanales. Las áreas de reclutamiento determinarán también las necesidades de centros de enseñanza. Puede decirse, por ejemplo, que a partir de 960 alumnos se puede ver cuál es la población que ya requiere un Instituto.

## IV. OJEADA A ALGUNOS SISTEMAS EXTRANJEROS

## YUGOSLAVIA

La Constitución establece el *principio de la educación permanente*.

La llamada enseñanza de base comprende ocho años.

El sistema se encamina a evitar el dualismo entre enseñanza general y profesional: se trata de revalorizar el trabajo manual estableciendo diez años de enseñanza general y dos años de especialización.

La finalidad última es el aumento de cultura en el país. Surge así un nuevo humanismo que descansa en la ciencia, en la economía y en la sociología.

La evolución política, con jalones como el de la autogestión de las empresas, influye en el nuevo sistema educativo.

Hay problemas comunes con España como el de la balanza comercial desfavorable producida por el llamado paso de los quinientos dólares de renta *per cápita*.

#### SUECIA

El sistema sueco es más flexible, menos monolítico que el yugoslavo. Hay un bachillerato de tres años, unas enseñanzas técnicas, asimismo de tres años y otras enseñanzas profesionales igualmente de tres años, siempre después de nueve de escolaridad.

El 70 por 100 se encamina al bachillerato general porque se consideran más fáciles las humanidades que las carreras técnicas y científicas, por lo cual se están estudiando modificaciones en los programas.

Se acusa una tendencia general en Europa hacia este tipo de escuela. Con la excepción de Rusia que está tendiendo a lo contrario, o sea, a más división. Es difícil establecer cuál sea el sistema mejor.

#### ALEMANIA

Existen nueve años de escolaridad obligatoria, tres años de enseñanza profesional (ocho horas por semana) y nueve años del bachillerato (a partir del cuarto de la enseñanza obligatoria).

Los profesores de bachillerato deben tener por lo menos dos especialidades, y los de las escuelas, tres.

#### UNIÓN SOVIÉTICA

Existen once años de escolaridad y está escolarizado el 85,7 por 100 de la población.

Antes existía la llamada escuela única, que comprendía de siete a diez grados.

Esta escuela septenal garantizaba el paso a la segunda enseñanza.

Es de notar la perfecta coordinación entre la escuela y la organización política y, así, existe, junto al director, un profesor-jefe de clase que pertenece a una organización de pioneros.

Los planes de estudios, que tratan de establecer un puente entre lo manual y lo teórico, son elaborados por el partido comunista. Existe un Ministerio de Enseñanza Superior, central, y también un Ministerio de la Cultura. Para los otros niveles existen Ministerios en las distintas repúblicas. El Soviet Supremo dicta las disposiciones legales.

La enseñanza superior es muy selectiva, a base de un riguroso examen de ingreso.

A los siete años de escolaridad se puede pasar a la enseñanza secundaria técnica y a los cuatro años de ésta, a la enseñanza técnica superior. Se aprecia una tendencia a suprimir la especialización prematura.

Los manuales escolares están escritos en 59 lenguas. Dos horas a la semana son dedicadas a la moral comunista (patriotismo e internacionalismo proletario).

No hay exámenes. Sólo para ingreso en la Universidad.

Pero el rendimiento escolar es deficiente, y éste es el gran problema de la educación en Rusia.

Funcionan comités de padres de familia que todas las semanas se reúnen con el jefe de la escuela. Hay un jefe de clase, o jefe de estudios, que asume la unidad de la dirección pedagógica, que conoce personalmente a cada escolar y que se ocupa de las cuestiones de disciplina.

La enseñanza *politécnica* pretende el manejo de los instrumentos de trabajo empleados en todas las producciones. Así, por ejemplo, se puede citar el caso de un centro de enseñanza cuyos alumnos cultivan una plantación de maíz, con rentabilidad.

En esta enseñanza *politécnica* está englobada la enseñanza profesional, con la pretensión de cualificar a edad temprana. Se procura así el contacto con la praxis laboral y se facilita la elección profesional. En profundidad, se trata de superar la lucha de clases, casi obligando a que el hijo no estudie lo que el padre, para romper así con los esquemas tradicionales burgueses.

No se explica principio alguno sin su experimentación paralela, que esté a cargo del monitor.

Los programas responden a las necesidades del hombre del futuro.

Desde 1950 a 1953 ensayaron la separación por sexos y no les dió resultado.

La *escuela anglosajona*. En 1930, esta escuela se planteó el aumento de canales en la enseñanza media, lo que hacía inexcusable la gratuidad. Esta fué posible porque no había problema económico para la Administración educativa en los países anglosajones.

Estos países se encontraron con la necesidad de la planificación regional y, consecuentemente, de la concentración escolar. Surge así una delimitación por zonas de influencia escolar que los ingleses resuelven por el sistema de pensionado.

En 1933, el 50 por 100 de la población de los Estados Unidos estaba escolarizada en la Enseñanza media, pero la tasa de pérdidas era muy elevada y de aquí que se acometiese la revisión de los programas. Surgió entonces la Enseñanza técnica.

En el sistema inglés era extraordinariamente rígida la orientación del consejo escolar.

En Inglaterra, han conseguido en construcciones escolares los costos más bajos y los tipos más sugestivos gracias a la estilización y a la racionalización.

La llamada *escuela polivalente* comprende ocho años, de los cuales en el séptimo y octavo hay una serie de opciones a diversificaciones. (Más del 70 por 100 eligen en el octavo año Enseñanzas teóricas.)

A esta escuela se le puede hacer crítica de que no existe a nivel nacional.

Como resumen de estas últimas precisiones, puede decirse que el problema está en conseguir el equilibrio entre la Enseñanza clásica y la técnica.

#### V. REFLEXIONES EN TORNO AL PLAN DE CONSTRUCCIONES ESCOLARES ESPAÑOL

En todo proyecto o programa se pueden distinguir tres fases: información, planificación y ejecución. Sólo cuando se ha acabado, cuando está madura la preparación de una fase, puede pasarse a la siguiente. Este escalonamiento es esencial porque los fallos de una fase repercuten en las siguientes.

Si analizamos el desarrollo del plan de construcciones escolares, a la luz de este principio, lo primero que se advierte es que se ha subestimado la ejecución,

que la ejecución ha sido poco estudiada, poco planificada.

En las tres fases expuestas encontramos el elemento humano, el factor humano, pero quizá se halle más en la ejecución.

¿Quiénes ejecutan el plan de construcciones escolares? Podemos contestar que los técnicos administrativos y los técnicos de la arquitectura. Vamos a referirnos principalmente a los primeros.

El término de «ejecución» parece de significación modesta. Sin embargo, la ejecución, o sea, el «cómo» y el «cuándo» del plan, es trascendental. Respecto del primero, si el plan no se hace bien, si las escuelas se caen, pronto habrá que levantar otras.

Se ha dicho que no basta con ser ya *técnicos*: que este término está desbordado y que es necesario ser *expertos*. Pero entendemos que esta diferenciación es más bien cuestión de nombre, además de que la palabra técnico es suficientemente ambiciosa de contenido.

Consideramos que la diferencia más profunda entre la Administración de antes y la de ahora se encuentra en que la actividad administrativa ha basculado desde la tradicionalmente «a instancia de parte» a la de «oficio». Recordemos que para el quehacer administrativo antiguo, el término de *instancia* era una palabra clave.

Hoy, la Administración ha tomado un carácter de gestión, de impulso desde dentro, que es independiente de las solicitudes de los administrados. Así, en el plan de construcciones escolares, una escuela se hace porque los servicios informativos y estadísticos de la Administración han señalado que debe hacerse, y no porque el Ayuntamiento o los vecinos la soliciten. Precisamente lo que sucedía antes, es que los Ayuntamientos más necesitados eran los que menos pedían, porque, precisamente por falta de ambiente cultural, no existía ni voluntad de pedir.

Antes, la Administración, la actividad administrativa, se movilizaba por un interés individual, por el interés de un sujeto determinado que era el solicitante. Hoy, en la Administración, lo que caracteriza su quehacer es la nota de interés general o común y los funcionarios tienen una mayor conciencia colectivista y se sienten más servidores de las necesidades del país.

Se ha dicho que el sistema es el hombre, es decir, que no basta que el sistema sea bueno si el hombre falla. Claro está que la bondad de un sistema vendrá determinada precisamente por el resultado que consiga en orden a las intervenciones personales de quienes lo integran.

Sin embargo, la superposición de dos personas en un mismo cometido, casi siempre ofrecerá resultados diferentes. Esto se aprecia bien desde la atalaya de un puesto de trabajo en un organismo central que se relacione con organismos provinciales. ¿Por qué en una provincia el plan de construcciones escolares se desarrollaba con más éxito que en otra? A veces, evidentemente, porque los problemas eran mayores en un lugar que en otro. Pero, en otras ocasiones, no era esta la explicación, sino más bien dependía de las diferencias personales entre los encargados, en unos lugares y otros, del desarrollo del plan.

Ahora bien, aunque el elemento humano, con sus desigualdades, represente siempre un imponderable, es lo cierto que también determinados estímulos, esto es,

determinados sistemas, pueden influir en ese elemento humano. ¿Cuáles son los ingredientes personales que producen un mejor o peor resultado? Nosotros nos atreveríamos a enumerar los siguientes:

- 1) Conocimiento del oficio o competencia.
- 2) Índice de inteligencia personal (importante ante situaciones nuevas).
- 3) Dedicación (muchos fallos no son de incompetencia, sino causados por no dedicar a cada asunto el tiempo que requiere).
- 4) Entusiasmo o dinamismo interior.

Es evidente que los ingredientes primero y cuarto son susceptibles de aumento.

El entusiasmo se compone, a su vez, del factor temperamental y de los estimulantes objetivos. ¿Se puede hacer algo desde fuera de las condiciones biológicas del sujeto para aumentar su eficacia? Creemos que sí, y que existe, incluso, un amplio campo de actuación.

Citamos, a continuación, algunos de los medios que, a nuestro juicio, pueden aumentar o elevar el entusiasmo:

1.º El conocimiento de la finalidad del trabajo que se realiza, tanto de la inmediata como de la más lejana. Es imposible que provoque ningún entusiasmo la ejecución de una tarea cuya utilidad o finalidad se desconoce. Sentirse pieza, por modesta que sea, de una labor general encaminada a resolver un problema, ayuda, evidentemente, a realizar esa tarea con mayor alegría.

2.º En toda tarea, por mínima que sea, cabe la ilusión por la perfección. Es lo que D'Ors llamaba «la obra bien hecha». El goce estético que puede acompañar a casi toda obra humana.

3.º Posibilidad de ascender. Todo funcionario necesita ver un posible más allá de su situación. En este sentido, los puestos de trabajo, la organización toda de la Administración, debe estudiarse en forma que sólo excepcionalmente y muy al final de la edad activa pueda suceder que ya no exista ascenso o superación profesional posibles.

4.º Acceso a una preparación superior.

El entusiasmo del funcionario viene también determinado por el telón de fondo del ambiente político del país. En este sentido, la propaganda que aclara los fines y los objetivos de un plan de construcciones escolares, por ejemplo, es importante. Es verdad que no basta sólo la emoción, y de ahí que se haya dicho por ejemplo, que toda campaña de alfabetización es demagógica, pero sin duda alguna la emoción, el entusiasmo, es un motor que multiplica el resultado.

He aquí, pues, cómo todo plan está inserto en las condiciones sociales, generales, políticas, del país.

Digamos ahora una última palabra sobre la técnica administrativa. Es fácil, al respecto, vaticinar el futuro. En la forma, caminamos hacia un esquematismo, casi de fórmulas algebraicas. El expediente no será un número grande de documentos, sino más bien un solo documento al que se irán incorporando, como decimos en puras fórmulas, la expresión de cada trámite: informe técnico, conformidad de un superior, etcétera. Caerá la hojarasca de las fórmulas protocolarias: «tengo el honor de acompañar», «Dios guarde a V. S. muchos años», etc. Pensemos que lleva a veces más tiempo buscar la expresión puramente retórica, que la exposición de lo que es necesario manifestar.