

Otra educación

Cómo ser ministro y no perecer en la travesía

Guatemala como ejemplo

Útil para otros ministros, políticos, directivos públicos latinoamericanos y recomendado para maestros, sindicatos y demás familia educativa

A María Carmen Aceña, la ministra que me encargó el libro, me facilitó el índice, confió plenamente en mi y lo editó como despedida.

Durante cuatro años asesoré al ministerio de educación de Guate con María Carmen. Fue una tarea tan apasionante como complicada. Logramos casi lo que nos proponíamos. Los sindicatos nos declararon la guerra porque impulsamos una mayor y mejor formación de los maestros: un año y a las aulas!!!! El Congreso la citó por envidias y machismo. No nos rendimos. Para el ministro siguiente escribimos estos consejos.

Buena suerte en la trayectoria, ministro.

Usted es atrevido. Y esto nos gusta. Y nos une.

Quiere estar o está al frente del ministerio de educación. Bienvenido al club de los ministros para la reforma educativa. Le espera una larga y apasionante travesía. En la que puede –acéptelo- perecer por maremotos, tormentas o simplemente falta de vientos. El barco no se hundirá. Pero usted puede terminar en cuidados intensivos varios. O puede –perdón por empezar pesimistas- que su travesía sea no sólo un placer: alcance sus sueños y la reforma educativa logre la velocidad de crucero y calidad que el país necesita. Y, todavía, hay otra posibilidad: buena travesía con momentos difíciles. Ojalá su viaje se conforme desde las dos últimas variantes.

¿Cómo navegar? ¿Cómo marcar desde el timón de la nave el rumbo y el ritmo apropiado? ¿Cómo implicar en esta travesía a todos los tripulantes, pasajeros pluralísimos? ¿Es posible evitar oleajes indeseados? ¿Tiene pensado en qué puertos va a detenerse o en qué bahías va a recalar? ¿Cómo anda de combustible? ¿Tiene auténtica pasión por este viaje?... Son muchas las preguntas. Nosotros, que hemos navegado en la última travesía del ministerio, tenemos algunas respuestas. Se las regalamos: somos de la tribu de la generosidad, de los que creen en la autoayuda, de los que por sobre de estilos y opciones tenemos claro que la reforma de la educación es una cuestión prioritaria de estado en la que todos hemos de colaborar y aportar. Sin exclusión alguna.

Las hemos esbozado a modo de consejos y sugerencias para facilitar condensar, intentar dar en las dianas. No sabemos más de la vida de las organizaciones y de los rumbos de la educación para el mundo actual que usted. Sólo nos avala la experiencia reciente y el deseo de que lo haga mejor que nosotros. Ganará la educación: los niños y las niñas. El país. Y la vida personal y común, pública.

Léanos tomando un café. Todo está escrito como una conversación entre amigos. Incluso cuando en algunos consejos late detrás una

experiencia difícil, no lograda o injustamente atacada, la escribimos en positivo. En proactivo. Porque liderar la educación siempre abre a horizontes de esperanza. De buenas causas. De ilusión por lo más humano. El resentimiento no es posible.

Ojalá después de su travesía pueda recomendar a sus sucesores otras pistas, otras sugerencias. O confirmar algunas que aquí apuntamos.

Este texto, finalmente –y perdone usted nuestro sincero desafío-, es útil a toda la gran y plural familia de la educación: intentamos que todos los consejos, cada uno de los textos y las palabras, supuren ideas, gestión y comunicación para la reforma, para más y mejor educación. Y, en el colmo de la ambición, creemos también que puede ser útil a otros ministros del país y Latinoamérica. Porque en fondo del texto late con brutal intensidad cómo hoy se debe gestionar lo público: lo de los ciudadanos y con los propios ciudadanos.

Buena suerte en la travesía.

Consejos para llegar a buen puerto

Componen un mapa de situación. Contemple su panorámica, alcance, antes de meterse en cada uno de ellos. Lo situará. Y le facilitará pistas generales amplias. Después, aborde la lectura de cada uno. Pausadamente. Desde el ministerio. Desde su nuevo rol de navegante, líder, impulsor, aglutinador... para una nueva etapa de la reforma educativa.

- 1. *Tenga una visión clara y abra cajones***
- 2. *Opte por ideas: preceden a la gestión***
- 3. *Póngase metas alcanzables***
- 4. *Opte por un valor nuclear para la educación***
- 5. *Luche contra la burocracia sin descanso***
- 6. *Seleccione bien a la gente que integra su equipo: rodéese de los mejores***
- 7. *Aprenda a comunicar e inspirar a sus equipos***
- 8. *Trabaje con alegría y puertas abiertas***
- 9. *Haga ejercicios mentales y físicos: cuídese***
- 10. *Mantenga todo al día, en orden y con respaldo legal***
- 11. *Innove siempre***
- 12. *Trabaje desde y para este maravilloso y complejo país: la gente, los niños, las escuelas, las diferencias, lo común.***
- 13. *Empodere a las personas y delegue en los equipos.***
- 14. *Haga reuniones eficientes***
- 15. *Use el correo electrónico personalmente***

16. **Planifique con tiempo**
17. **Concéntrese en los cinco proyectos/servicios más importantes**
18. **Publique una guía con todos los servicios y proyectos**
19. **Lea las quejas y solicitudes que entren en el despacho**
20. **Tenga un buen asistente y un equipo de secretaría entregado**
21. **Todos los documentos son públicos**
22. **Contrate consultores externos**
23. **Crea lo que le diga la gente**
24. **Dele seguimiento a las cosas**
25. **No atienda a proveedores**
26. **Céntrese en los resultados y visibilícelos**
27. **No tome decisiones aisladas: enfóquese en el fondo y no claudique ante resistencias**
28. **Creatividad como estrategia permanente**
29. **Cuente con una auditoría externa**
30. **Forme a sus trabajadores para la gestión**
31. **No se asuste ante los fallos**
32. **No se deje llevar por los chismes**
33. **No tenga miedo**
34. **Maneje contradicciones: direcciónelas**
35. **Cuide especialmente sus departamentos territoriales**
36. **Sin avisar preséntese en escuelas muy diferentes**
37. **Si alguien no da la talla que renuncie**
38. **Ponga especial énfasis en la formación permanente de los maestros.**
39. **Logre la primaria completa: ningún niños sin escuela**
40. **Comuniqué: cree atmósfera sin tregua**
41. **Maneje usted su agenda**
42. **Haga alianza con religiones, academias, empresarios, asociaciones y fundaciones...**
43. **Pacte una estrategia con el sindicato**
44. **Tenga claro que es para cuatro años**
45. **Mantenga informados al presidente y al vice**
46. **No subestime a los diputados**
47. **Atienda a los medios de comunicación**
48. **Hable los lenguajes plurales de nuestras gentes: sea decididamente intercultural**
49. **Esté con los padre y niños que están en escuelas realmente pobres: no se deje seducir por el centralismo de la capital**

- 50. Acepte algunos viajes relacionados con la educación y haga amistad con otros ministros del ramo**
- 51. Facilite que maestros y niños y niñas tengan ordenadores para aprender y estar informados**
- 52. No deje que el ministerio se lo trague: un poco de humor**
- 53. Logre que los maestros sean licenciados**
- 54. Haga política: evite la politiquería partidaria y gobierne con generosidad**
- 55. Pare de sufrir: ser ministro no es una condena**
- 56. Potencie una escuela para la ciudadanía activa y personal: el ADN de la reforma**
- 57. 10 pistas en las que caminar e insistir**
- 58. Algunas ideas finales**
- 59. No se apee jamás de la educación, por favor**

1. Tenga una visión clara y abra cajones

¿Qué país quieren los ciudadanos? ¿Qué país necesitamos para más y mejor calidad de vida para todos? Éstas, no lo dude, son preguntas claves para la educación, para su ministerio, para su gobierno y gestión. ¿En qué ciudades y pueblos quieren vivir los ciudadanos? ¿Qué estilo de vida sueñan? Son preguntas más próximas, también nucleares. Para la educación, primero la gente: los ciudadanos adultos, los jóvenes, los adolescentes, los niños. Jamás, primero, los maestros, las infraestructuras, los sindicatos, los sueldos, los organigramas, el aparecer en la prensa o el congreso. Vienen después.

Concrete todo esto –son horizonte- en no más de treinta líneas. Y no se limite a los cuatro años de su permanencia en el ministerio: la educación es una tarea de largo alcance. Tenga presente, además, los diferentes ministros de educación últimos: seguro que lo que han trazado es muy parecido a lo que usted está ya escribiendo: la reforma educativa es un hecho en Guatemala desde los Acuerdos de Paz. Y una primera generación de la reforma está diseñada y en marcha. Con algunos proyectos guardados en el cajón por turbulencias ambientales coyunturales. Abra estos cajones.

La reforma es un proceso. Tómese un tiempo para saborear todo lo que se ha hecho en estos últimos ocho años. Han sido especialmente importantes para la educación del país. Pondere. Ha habido visiones que se han transformado en resultados. Muchas deben continuarse. Si quiere hacer reforma y no sobresaltos. O revoluciones efímeras. Hay muchos profesionales, políticos, maestros que han trabajado por la causa del ministerio en proceso de reforma para la educación. Medite, también, que hay de presente y futuro en estas visiones.

Y añada la suya.

2. Opte por las ideas: preceden a la gestión.

Seguro que en su texto figura lograr un país con instituciones democráticas más fuertes y con amplio apoyo de los ciudadanos que optarán más todavía por la libertad, el diálogo y el consenso, la cooperación y la responsabilidad, la igualdad de oportunidades, la seguridad, desde una economía no excluyente, la imposibilidad de toda discriminación por sexo, raza o religión, la sostenibilidad de la tierra, el conjugar tradición y modernidad o lo local y lo global, una sociedad autónoma vertebrada, un país competitivo mundialmente y en la región... La educación lo facilitará.

Porque educación, usted lo sabe, es aprendizaje personal constante. Y, muy especialmente, aprendizajes en los primeros años cuando los valores conforman la visión de la vida propia y común. Aquí es donde el ministerio trabaja: facilitando el aprender a aprender desde el mundo de hoy tan inseguro y vulnerable, pero a la vez tan lleno de retos y experiencias de crecimiento humano fascinantes. Apasionantes. Logre que los niños y niñas aprendan a escucharse, a quererse, a conocerse: a crecer en sus potencialidades.

Tenga claro algo importante en las organizaciones más exitosas actuales: las ideas preceden a la gestión para transformarlas en resultados. No sea, pues, un mero gestor. La gestión es método para alcanzar el país, la ciudad, el pueblo, el estilo de vida, los ciudadanos conscientes y emprendedores, que nos urge. Los tiempos de los tecnócratas perfectos, fueron. Hoy los gestores tienen corazón que late para alcanzar, organizadamente, la visión: el horizonte que se proponen y comparten.

Opte por ideas fuertes. Por desafíos con causa. Por impulsar educación para el inseguro y vulnerable mundo, país y vida de hoy y, tal vez más, mañana. Las ideas mueven el mundo porque los ciudadanos las acogen en su palpitante corazón. Desde niños.

3. Póngase metas alcanzables.

Al horizonte, a la visión propuesta, a las ideas transformadas en vida mejor, se llega por metas: por etapas. Concretas. Bien definidas. Alcanzables. Importantes. E interesantes. Por favor, no muchas. Si usted tiene como horizonte conocer el Imperio Romano, Roma es el horizonte. Pero partiendo del aeropuerto de La Aurora con Iberia, unas buenas metas pueden ser Tarragona, Tánger y sus ruinas, Verona y su arena, y saltar hacia la próxima Asia o husmear por los restos centroeuropeos... para aterrizar en Roma, *caput mundi*. Hay muchísimas posibilidades: muchas metas. Pero algunas son *capolavoro*, imprescindibles.

¿Cuáles para la educación en los próximos cuatro años? Examine, atentamente, las metas que ya están en marcha: primaria completa, reforma educativa en el aula, la escuela en comunidad, la educación en un mundo competitivo, respeto a nuestras culturas y orgullo de ser guatemalteco. Cinco metas: cinco dedos de una mano con las que escribir y enseñar cómo aprender a aprender valores, informaciones, prácticas, estrategias... para educar.

¿Alguna más? Seguro. Porque usted tiene la suerte de empezar a edificar la segunda generación de reforma para la educación en

Guatemala. Propóngase pocas: quien mucho abarca nada aprieta. Algunas ya fluyen en el aire a través de los debates internacionales habidos en el 2007 sobre reforma educativa en Latinoamérica, Europa y Asia. Téngalos presente. No pretenda inventar la sopa de frijoles. Propóngase –y es magnífico- mejorarla, adecuarla a la alimentación actual, que llegue a todos y con un sabor de alguna especia inimaginable hasta la fecha. La educación para la sociedad del conocimiento centrada en la información y las tecnologías, es sin duda, una meta a añadir.

4. Opte por un valor nuclear para la educación.

Metas, horizontes, principios, resultados, líneas estratégicas de trabajo, proyectos prioritarios... en las mejores organizaciones públicas de hoy giran, parten, se estructuran, en torno al valor central por el que opta la organización para ser referente entre los ciudadanos. También esto es así en el ministerio, organización clave para todo el país.

El valor surge de la visión, de las metas: debe marcar presente y futuro de educación en avance, para todos sin exclusión. El último equipo ministerial escogió *más y mejor educación*. Montó el trabajo de los equipos, indicó a los maestros y a la comunidad educativa el empeño inequívoco del ministerio, llegó como mensaje clave a los ciudadanos. La reforma sirve para esto: más y mejor educación.

Usted debe decidir si lo adopta, la adapta o cambia: definirá su trabajo al frente del ministerio para la educación del país en unos tiempos en que la educación –los conocimientos y los comportamientos proactivos- son la energía para afianzar democracia desde la igualdad de oportunidades, implicando a todos personal y grupalmente.

No opte jamás por un eslogan: no lo confíe a una agencia de publicidad. Trabájelo con su equipo más directo. Y consulte. Después, conviértalo en la piedra angular de la educación. Incorpórelo en su discurso y en su trabajo. Repítalo, repítalo y repítalo: comuníquelo incansablemente para que se convierta en el marco mental profundo desde el que pensar, trabajar y lograr la educación que los ciudadanos necesitan y el país urge para estar en el mundo, para construir vidas con responsabilidad y desde la libertad y la igualdad, para crear prosperidad desde y con todos.

Aquí se la juega. No repita, por favor, obviedades.

5. Luche contra la burocracia sin descanso

Para alcanzar estas metas con resultados medibles y altos, deberá emplearse a fondo: las grandes organizaciones como el ministerio de educación –su nómina es de ciento veinte mil personas en activo, toda una gran ciudad- siempre padecen de burocracia, una enfermedad peligrosísima, casi incurable. Pero evitable. Felizmente, desde 2006, usted tiene esta nómina en el mismo ministerio. No fue fácil: el coro de los que impiden cualquier cambio y reforma en la educación invocando fantasmas y envenenando con mentiras es potente en el sector educativo. No se asuste: hacen ruido, pero son, afortunadamente, pocos. La comunidad educativa es inteligente y ya ha optado por la reforma. Ya está plenamente metida en lograr, juntos y a niveles distintos, sus metas.

Proponga las suyas con claridad. Y desde el inicio: los cuatro años vuelan. Lo que en el primero no se afianza, en el cuarto renguea y zozobra.

Insufle aire, vitalidad, en el propio ministerio y sus delegaciones: la burocracia administrativa siempre saca reglamentos, maneras de proceder, metas, de otros tiempos. Empuje: las organizaciones grandes tienden a la lentitud: son elefantes en un mundo donde se impone la cibernética. Si motiva, pero, todos colaboran. No piense, pues, en términos de organigrama: actuar y relacionarse en términos de personas, colaboradores y equipo de equipos.

Actúe para los ciento veinte mil y esté al servicio de todos los niños y niñas del país.

6. Seleccione bien a la gente que integra su equipo: rodéese de los mejores.

Lo importante, pues, en las organizaciones son las personas. Intente, así, no equivocarse en la confección de su equipo directivo. No repita los errores tan frecuentes en los ministerios, especialmente cuando el ministro entrante es de otro partido que el anterior: todo el equipo ministerial saliente es pésimo, está compuesto por inútiles y quedan todos automáticamente cesados. Estas decisiones se toman en nombre de la política. ¡Pobre! No es verdad: se traman desde una posición cerrada y obtusa de partido antediluviano, excluyente y, a menudo, asaltador de cargos y prebendas públicas. No añada su nombre a la lista de estos impresentables.

Contribuya a crear y a mantener trabajadores públicos profesionales: opte por institucionalizar nuestra democracia. En el ministerio encontrará hombres y mujeres que han dedicado su vida

a la educación. Que trabajan por el país. Para los maestros. Para los niños y los jóvenes. Confíe en ellos: como profesionales públicos subirán a la barca de su misión. Serán colaboradores. Navegarán desde y para el valor que escoja.

Y contrate a profesionales nuevos. Si son jóvenes, mejor. Demos oportunidades a los talentosos. Y a las mujeres en especial. A los que ya han demostrado, en sus primeros pasos, que les van los retos, que optan por los resultados, que creen en la educación. Busque a profesionales prácticos. Capaces de trabajar en equipo. Flexibles. Que no les preocupe salir del ministerio a trabajar con un grupo de maestros y padres en cualquier rincón de nuestro plural país.

Constrúyase, rápidamente, un equipo afín. Escoja a sus viceministros no por su saber académico o su prestigio: por la capacidad de formar con ellos un equipo complementario. Busque a vices que sean mejor que usted en muchos campos. Y trabaje con ellos desde el primer día. Constrúyase un equipo de colaboradores, de gente abierta y comunicativa, talentosa. Olvídese de aduladores, serviles o enchufados. Ya no.

7. Aprenda a comunicar e inspirar los equipos: compartan un mismo idioma de valores y métodos.

Sea líder relacional. Frente a las organizaciones públicas complejas –el ministerio lo es grandemente- se necesitan políticos con liderazgo, no simples directores o gestores. Políticos que, primero, creen en lo público: la educación para todos, sin exclusión. Y desde esta convicción profundamente republicana, impliquen: sumen desde las diferencias, dialoguen, pacten, inspiren, motiven, jamás se rindan... porque están trabajando para el país mejor. En su caso, para una mejor y actual educación, en la Guatemala donde lo público tiene tanto que hacer y aportar.

Sea líder para la educación, para toda la plural comunidad educativa, dentro del equipo de gobierno para lograr que la educación sea uno de los primeros ejes de la política: los países que avanzan, los países líderes en el mundo, son los que optan por una educación excelente, de calidad. En la aldea más recóndita, también.

Sea líder porque presenta metas, objetivos medibles. Porque implica a todos desde valores: los valores mueven montañas, convencen, atraen, marcan estilo y vida. Elija algunos claves, imprescindibles, -además del nuclear que marca al ministerio y la

reforma- para empujar la educación. Y haga bandera de los derechos humanos.

Busque, para el liderazgo relacional, las distancias cortas del tu a tu, de su presencia en los problemas y en las soluciones. Acompáñelas. Cuide. De libertad de ejecución porque las metas son compartidas.

Comparta: no hay nada mejor.

8. Trabaje con alegría y puertas abiertas.

Entre al ministerio saludando a todos. Con buena cara: ¡otro día más para una más y mejor educación! Pida a la gente, a sus equipos, cómo trabajan, cómo podrían trabajar mejor. Escuche, escuche y escuche. Los ministros hieráticos pasaron a la historia de la arqueología: sólo eran esfinges burocráticas.

Pida a sus equipos ideas, innovación, maneras más ágiles de solucionar los problemas, que en educación son infinitos, pero ninguno imposible de solucionar. Jamás deje que el desánimo le pueda. Ni en los peores momentos, que los hay, y a menudo provocados por estupideces o por gentes que en nombre de la educación lo único que les interesa es su ego y sus intereses personales, partidarios o corporativistas.

Tenga pues las puertas abiertas, especialmente para el equipo de equipos del ministerio y los departamentos territoriales. Liderar, gestionar, es hacer las cosas a través de otros. Para estos otros, todo: escucha, diálogo, pacto, diversidad... para alcanzar las metas, para que lo que se ha propuesto en educación vaya realizándose paulatinamente pero sin tiempos muertos, sin excusas.

Trabajo con alegría y puertas abiertas no son un bonito propósito: son su manera cotidiana de trabajar. En las administraciones públicas, tristemente, continúan las jerarquías absurdas, los procedimientos administrativos obsoletos... Continúe los aires nuevos de gestión, de dirección, que la última etapa potenció: queda mucho por hacer.

9. Haga ejercicios mentales y físicos: cuídese

Remar al frente del gran buque del ministerio desgasta. Cansa. No se crea superman: es peor. Llegará un día, si se cree invencible, que se derrumbará. Empezará a acomodarse a lo normalito, que es donde está el virus de la mediocridad, madre fecundísima de la burocracia.

Como debe cuidar a todo el ministerio –su plural equipo ejecutivo y a todos los maestros- cuídese usted: haga caso de Sócrates,

espléndido educador en la primera democracia del mundo. Les decía a sus alumnos: *cuida de tu mismo*. A saber: conócese tus posibilidades y limitaciones. Sé reflexivo. Y actúa desde lo que realmente eres.

Lo descubrirá rápido: todos piden al ministro, todos se quejan, todos quieren ir más lejos... ¡Somos públicos! Y debemos estar aquí. Pero cuidando nuestra retaguardia: nuestra intimidad personal.

No sea de los que creen que cuando más horas invierta, mejor trabajo. Esto era para los tiempos de la mecánica. Ahora estamos en los del talento. Marque sus horas en el ministerio. Esté disponible para urgencias importantes. Pero sepa desconectar: anote en su agenda lo que hará en su tiempo personal. Tenga un programa de lectura. Haga ejercicio: baja el estrés, tonifica. Si tiene un hobby no lo abandone. No cometa el error de dejar su vida de alimentación intelectual y física para navegar cuatro años sin descanso, sin bajar a ningún puerto. Se empobrecerá. Y su trabajo en el ministerio perderá energía.

10. Mantenga todo al día, en orden y con respaldo legal.

No acumule papeles en su mesa. Las montañas de expedientes forman, pronto, una muralla que lo aislará en las labores del despacho. Y un líder está poco en él, sentado. Se convertirá en una máquina de firmas.

Distribuya documentos: son sus vices y equipo quienes deben hacer funcionar la organización. Usted debe saber, debe conocer, debe firmar, debe animar, debe disentir... pero sin que se le acumule el papeleo, tan querido por todas las administraciones. Disponer de un óptimo equipo de secretaría es imprescindible para esta tarea.

Todo al día. Y todo en orden. Fije prioridades, haga que se cumplan los procesos. Proponga y consensue un estilo de trabajo. Todas las organizaciones lo tienen. El ministerio también. Pero debe imprimirle un toque personal. No lo cambie todo: parará la organización. Recuerde al príncipe de Lampedusa: *quien quiere cambiarlo todo, no cambia nada*.

Y asegúrese un respaldo legal constante. Las grandes administraciones son organizaciones pesadas: hay un enorme montón de leyes y reglamentos a respetar. Con muchos tal vez no esté de acuerdo. Y, seguro, tiene razones fundadas. Luche para que cambien: está en el gobierno. Presente leyes y reglamentos más acordes con el mundo de hoy. Pero asegúrese que la legislación actual se cumple escrupulosamente. Incluso cuando es

absurda. Un paso en falso, dado con la mejor de las voluntades para que algo se haga, puede acarrearle un gran disgusto. Hay quienes convierten lo insignificante en escándalo. Y son maestros en tales artes.

11. Innove siempre

La palabra, el concepto, la idea clave para los tiempos actuales, también en educación y en el ministerio –no lo dude-, es innovación. Peter Drucker, el genial padre del management, ya muy mayor explicaba a quien quería oírlo –y eran multitud- que en las organizaciones actuales debían potenciarse dos líneas de trabajo: innovación y comunicación. Lo demás, afirmaba tajante, es gasto.

Uno de los problemas de las administraciones públicas es que abundan las autistas: sus métodos son propios de sociedades tradicionales, cuando nuestras vidas y nuestro mundo están en cambio constante. Hay excepciones. En todos los países y gobiernos. Séalo.

Innovación es estilo de trabajo: cómo podemos solucionar, afrontar, los problemas, las necesidades, los retos que tenemos con apuestas, con maneras de trabajar, con resultados no copiados, pensados con creatividad: diferentemente, adecuadamente, potenciando todas las energías y, con menos, obtener más.

La innovación, hoy en las organizaciones públicas también, es una obligación, no sólo una opción: debemos mejorar servicios, ser más transparentes, trabajar más en colaboración con los ciudadanos...

En educación todo lo que es reforma educativa es innovación: cómo pensamos y hacemos realidad una educación que forme a ciudadanos libres y emprendedores, responsables y democráticos en un país que quiere opciones de prosperidad para todos.

No conciba la innovación como cosa propia de un equipo de creativos: conviértala en estilo de trabajo de todo el ministerio y los miles de maestros. Y de los niños y niñas.

12. Trabaje desde y para este maravilloso y complejo país: la gente, los niños, las escuelas, las diferencias, lo común...

Maravilloso y desigual. Plural y con voluntad de convivir. Rico en etnias y tradiciones. Pero con demasiada inseguridad. Con una inmensa capital y una colección de pequeñas ciudades y minúsculas aldeas. Con avances en democracia, pero todavía poco institucionalizada en sus organizaciones. Muy local y a la vez con voluntad decidida de estar en el mundo global...

No hay una educación estándar, aplicable tal cual a todos los países del mundo. Debe conocer, y muy profunda y detalladamente, cómo funcionan los sistemas educativos de los mejores países del mundo, especialmente los países que con más y mejor educación han dado un salto en calidad de vida. Pero debe trabajar con los pies metidos en la Guatemala real: no se canse de conocerla, analizarla, comprenderla. Sin miedos y tabús. No esconda los problemas del país global. Y de cada ciudad o aldea en educación. Que siempre están conectados con la economía, las familias, los estatus de vida, la calidad democrática...

No hemos llegado todavía a la primaria completa, no estamos avanzando hacia la inmersión escolar desde el respeto a las múltiples lenguas, la formación de los maestros debe llegar a la universidad que es dónde está la formación de los profesionales cualificados, la retribución salarial debe mejorarse, muchas escuelas tienen grandes déficits en infraestructuras, debemos construir muchas y muy buenas... La lista es larga. Trabajar con los pies metidos en todos estos contrastes facilita plantear la educación que necesitamos entre el horizonte y lo urgente. Téngalo presente.

13. Empodere a las personas y delegue en los equipos.

Crea en ellas. Siempre. Aunque algunos lo defrauden y alguna lo traicione. Algunos todavía creen que lo importante son las organizaciones: el ministerio. Y que las personas pasan. Craso error.

La reforma educativa avanzará, se parará, retrocederá, según las personas que configuren el equipo de equipos ministerial, según el vigor renovado con que los maestros, desde cada escuela y aula, se proponen una educación que no deje ningún niño o niña excluido, en fracaso escolar...

Crear en la gente es, pero, el primer paso. El siguiente es compartir: facilíteles información, formación, para que progresen en lo que necesitan. Estructure equipos equilibrados y emprendedores, compuestos por personal competente y coordinadores capacitados. Pida responsabilidad y fije resultados... En definitiva, facilite las cosas. Después, delegue.

Crear es comprometerse. Usted se compromete con su equipo de remeros responsables. Y ellos se comprometen con usted. Y, ambos, con la educación: en continuar la reforma educativa que avanzará hasta las metas. Con buena mar. Y si la hay mala, también. Porque la educación es proyecto público de país.

Delegar, recuerde, comporta acompañar. Y acompañar comporta cuidar. Esté junto a todos los equipos, respetando su trabajo. Pero, también, evaluándolo desde el diálogo. Y, a veces, métase: sea por un tiempo un miembro más de un equipo. Un líder, hoy, está en la línea de trabajo, compartiendo entusiasmo.

14. Haga reuniones eficientes.

Evite la triste respuesta: ¡están reunidos! Las reuniones, en su mayoría, si breves mejor. Porque sirven para compartir decisiones. Estas son las semanales. Las del funcionamiento cotidiano. Ya saben, todos, qué deben hacer, cómo, con quiénes, para qué metas, desde qué valores... Pero siempre hay decisiones que tomar. O informaciones que compartir. O puntos débiles que reforzar. Opte por reuniones enfocadas.

Procure que los que asistan conozcan el orden del día. Exija que vengan con los deberes hechos. Con opiniones pensadas. Evite cualquier discusión personalista. O derrotista: lloros y quejas no. Ideas y propuestas para avanzar, sí. Y simples, fáciles, factibles.

Fije las reuniones semanales, quincenales y mensuales a las que debe asistir. Y no se pierda ninguna: son prioridad de ministro que se debe y está con su gente. Agéndelas en rojo.

Y planifique, también, reuniones más largas, intensas, para planificar, programas, evaluar, analizar un proyecto. Son diferentes: son las excepcionales imprescindibles.

Cada tipo de reuniones debe tener un coordinador que fije los temas y sea capaz de dinamizarlas. Y alguien que apunte los acuerdos para la asunción de responsabilidades. Al inicio de cada reunión se debe comprobar que todo se hizo.

Quedan todas las reuniones personales con periodistas, visitas, trabajo... Fije tiempos. Vaya al fondo de las cuestiones. Y jamás se comprometa en algo que no podrá cumplir. Recuérdele.

15. Use el correo electrónico personalmente.

¡Es un gran invento! Nos permite estar conectados con todo el mundo, empezando por los que están en nuestro mismo despacho: a todos podemos enviarles una nota personal de recuerdo, de agradecimiento, de más implicación, de consulta, de intercambio... Textos cortos, inteligentes, directos al corazón. Y podemos recibir notas, avisos, opiniones... Dedícale un tiempo cada día: es relación de la mejor.

Hay experiencias de contacto y motivación del equipo de equipos organizativo interesantes realizadas por email. Una sugerencia.

Puede enviar cada tres meses un email a todos los maestros que tengan internet contándoles qué espera personalmente de ellos: una carta personalizada con el nombre y la escuela. Puede, también, cada inicio de mes enviar un email a los directores de los departamentos abordando cuestiones clave en los que debemos centrarnos. Y, cada mes también, puede conectarse, con nombre y apellido, con todos los trabajadores del ministerio informándoles dónde están y qué es básico en el mes. Hágalo durante los cuatro años. Se sorprenderá de lo que logra.

¿Difícil? Es cuestión de comunicación. Y de tecnología. Primero comunicación: tenga muy claro lo que quiere comunicar. No use jamás fórmulas. Sea usted mismo. Directo. Sincero. Abierto. Motivador. Y responda con una frase a todos los que contesten o le indiquen algo. Comunicación es, siempre, invitación: consenso en lo que nos proponemos.

15. Planifique con tiempo

A menudo lo urgente impide hacer lo necesario. Si tiene metas y equipo, si tiene claro y compartido el valor que quiere subrayar en educación durante su gobierno y en la actual etapa de reforma, planifique.

La planificación parte del conocer las necesidades y los retos que debemos enfrentarnos y solucionar para alcanzar las metas de valor propuestas. Todos: los nuevos y los antiguos. Los que va a afrontar en su etapa de reforma, diferentes. Y las cuestiones de largo recorrido que ya tienen una trayectoria para la educación, pero que cada cuatro años deben revisarse para poder introducir, si es preciso, algunas mejoras.

¿Qué necesidades y retos en escuelas, maestros, currículum, evaluaciones, soportes, financiación, comunicación...? Lo importante, en planificación, es no olvidar nada. Haga una planificación de necesidades y retos cuatrienal. Sin miserabilismo: realista, con atrevimiento. Después, claro, tendrá que priorizar: sacrifique aquellas necesidades y retos que, siendo importantes para la educación, no facilitan alcanzar las metas y transformar el valor propuesto clave en educación conseguida.

La planificación termina cuando sobre cada necesidad y reto priorizado se traza una respuesta de servicio público. Clara. Buena. Indispensable. Actual. Forme sus equipos, muy especialmente, sobre cómo hoy se montan, gestionan y comunican los servicios públicos más avanzados, más valorados por los ciudadanos.

Algunos –con razón- opinan que en servicios públicos siempre es posible un 35% de mejoras. Lógrelas.

Planificar comporta casar necesidades y retos educativos con respuestas de servicios educativos óptimos.

16. Concéntrese en los cinco proyectos/servicios más importantes.

Todos los servicios del ministerio son importantes. Jamás se puede tolerar servicios con defectos, disminuidos, anémicos. Atentan contra la educación. Pero algunos son claves. ¿Cuáles? Hay varios criterios. Tenga el suyo. Cuéntelo. Y realícelo.

Tres líneas aquí son fundamentales para tomar esta decisión. La primera, continúe algunos de los proyectos/servicios que la reforma educativa tiene en marcha y están logrando buenos resultados. Las reformas públicas necesitan tiempo para implementarse, para convertirse en maneras de trabajar, mejorar el entorno. Aquí la educación. Empezar de nuevo, constantemente, no es reforma: es destrucción.

La segunda línea va ligada a su valor y metas. En la medida que el valor sea clave y las metas nítidas y asumidas, aparecerán un par de proyectos/servicios que son imprescindibles y añadirán a la reforma educativa fuerza, profundidad y velocidad.

Y tercera línea: narre con estos proyectos/servicios una historia coherente para hacer avanzar la educación en Guatemala. No los presente sueltos, cerrados sobre sí mismos. La educación es un proceso que necesita de ideas e instrumentos coordinados. Explíquelos, pues, desde el valor y las metas. Cuéntelos como una trama común a toda la plural comunidad educativa. Y centre el interés en cómo los niños y niñas crecerán: su educación será mejor porque hemos detectado las vías por dónde avanzar con mayor precisión y profundidad.

No deje, finalmente, que ninguno de estos servicios/proyectos adelgace, languidezca, se anemie, al largo de los cuatro años de su estancia al frente del ministerio.

18. Publique una guía con todos los servicios y proyectos

¿Qué es el ministerio de educación? Lo que hace, lo que logra. Y cómo lo hace, cómo lo logra. Podemos añadir, también, y a través de quién lo hace y logra. En definitiva, el ministerio es hechos, realidades, profesionales en acción, educación propuesta y en avance. Lo demás es ornamentación. Discurso al aire. Sea tremendamente realista: esto es gestión. Somos resultados, metas

conseguidas, valor en la cotidianeidad educativa y en los ciudadanos.

Publicite todos estos servicios y proyectos: hágalos públicos. Delos a conocer a través de un catálogo impreso, bien ordenado y óptimamente comunicativo a los maestros, a los padres interesados, a los medios de comunicación, a los ciudadanos interesados en la educación. Es su mejor carta de presentación política. Después cuelgue el catálogo en internet, en la web del ministerio, y manténgalo al día.

Disponer de un catálogo montado por los equipos del ministerio comporta implicar a todos en lo que se va a hacer. El catálogo será el instrumento para que todos conozcan, internamente también, lo que hacemos para la educación. Y, externamente, el catálogo es transparencia, algo que los ciudadanos no sólo piden a las administraciones públicas: exigen con derecho.

Imprímalo y distribúyalo en los primeros meses. Jamás el segundo o tercer año. Es posible hacerlo porque muchos servicios y proyectos continuarán. Los nuevos, innovadores, serán pocos. Y lo que puede cambiar es el estilo: la manera como usted quiere comunicarse, darle a la reforma educativa un aire un poco distinto, para los tiempos actuales, tan complejos y apasionantes para la educación.

No quiera, aquí, contarle todo: lo nuclear.

19. Lea las quejas y solicitudes que le entran en el despacho.

Las quejas son un tesoro. Jamás las considere una agresión, pataleta o despropósito. Porque las quejas, siempre, son la opinión directa de ciudadanos. Son especialmente significativas y bienvenidas las quejas que surjan de ciudadanos o alumnos que han usado o están en un servicio o proyecto educativo. Las obras son más opináticas.

Escúchelas, entiéndalas –no las interprete- y coméntelas en la próxima reunión con los directivos, con los directores departamentales o con un equipo al que afecta. Léalas. Y pida opinión: no la dé usted. Porque una queja es una oportunidad para mejorar. O para reafirmar lo que hacen. Desde las críticas los equipos del ministerio crecen.

Otro tema son las solicitudes. Pueden ser tan variadas que exijan un filtro: ¿cuáles son las que nos hacen pensar, las que piden lo razonable? Éstas tienen otro procedimiento. Y sólo algunas llegarán al equipo.

Quejas y solicitudes deben contestarse a la semana acusando recibo, agradeciéndolas, indicando posibilidades de solución... Los ciudadanos agradecen una respuesta personalizada. Encargue a alguien próximo esta tarea.

Internamente disponga un mecanismo fácil para que todos puedan, más que quejarse, proponer soluciones de mejora para temas que no funcionan como es debido. No permita que en el ministerio se instale la cultura de la queja: en la comunidad educativa lo propio es la crítica con apuestas. Los simplemente llorosos hundan a las organizaciones en la impotencia.

20. Tenga un buen asistente y un equipo de secretaria entregado.

Alguien en quien confiar ciegamente. Su *alter ego*, si esto es posible. Inteligente. Oportuno. Escuchador. Fiel. Y, cuando sea necesario, impertinente. Capaz de trabajar en equipo. Y que le guste la educación. Las tareas del ministro son demasiadas. No se crea, jamás, omnipotente.

Componga con él un *ying-yang* imbatible. Pídale que no sólo haga lo que le diga: que le sugiera, aporte, esté atento en el fuera y el dentro. Discretamente: es su oreja. Y también sus ojos: el entorno es para conocerlo y comprenderlo. Cuatro ojos y orejas suman cuarenta y cuatro.

Es su colaborador más cercano. También lo es el equipo de su despacho. No los trate, jamás, como inferiores, mandados, obedientes. Si esto no es propio de un directivo líder en cualquier organización eficiente y eficaz, en un ministerio de educación es, simplemente, vergonzoso: la buena educación es norma. Recuérdele, sobretodo, en momentos de mucho trabajo, estrés, crisis y el lógico mal humor: habrá días nublados.

Construya, con todos, un equipo. Jamás una familia. En el trabajo acostumbran a terminar con enfrentamientos. Este equipo casi íntimo es el que vibra más con el valor, el que comprende las metas. Se compromete a fondo. Porque usted lo ha trabajado. Y porque le ven a usted superconvencido, implicado: cree en lo que está haciendo. Hacer, estar de ministro de educación, es no sólo una profesión política para el gobierno del país: hay un plus de vocación largo y profundo. Porque lo que se propone es materia altamente sensible: preparar ciudadanos para que sus vidas sean autoconscientes, proactivas, responsables, democráticas, en unas ciudades que avanzan en dignidad y un país que supera obstáculos que nos parecen, hoy, todavía muy difíciles.

21. Todos los documentos son públicos

Sólo los estúpidos hoy piensan que la información es poder: el talento, el conocimiento es lo indispensable. Así que no se quede jamás la información de los documentos que impulsan la educación: son públicos, de todos. Hágalos circular: ¡ministerio de puertas y ventanas abiertas! Cuando son documentos, no esbozos de proyectos para el trabajo.

Internet, aquí, es básico. Abra una documenteca del ministerio para colgar los documentos, fáciles de encontrar y leer. Manténgala al día. Y con un buen índice. Indique, en la entrada, los nuevos. No deje que jamás nadie pueda decirle: *yo no estaba informado*. Es muy diferente al *yo no me lo he leído*.

Y dé a conocer este servicio de información/documentación en la mayoría de comunicaciones del ministerio. Añádales la coletilla: *para más información consulte la documenteca de nuestra web*.

Trabaje para que todas las personas del ministerio puedan acceder a estos documentos. Y trabaje también para que los maestros estén conectados a internet.

Piense una buena clasificación para los documentos: los oficiales, los que sustentan servicio/proyecto, los que el ministerio elabora para asuntos varios... Y, también –es indispensable–, documentos que faciliten a los departamentos, y muy especialmente a los maestros, trabajar mejor en sus escuelas y en sus aulas. Esto los maestros lo agradecen entusiasmados. Haga que a menudo se incrementen: que sean documentos de referencia para la reforma educativa.

22. Contrate consultores externos

La mirada externa es hoy imprescindible en una organización grande y compleja. Los ojos no acostumbrados a la cotidianidad a menudo observan temas, cuestiones, puntos... que no son perceptibles desde dentro. Opte, pues, por algunos pocos consultores que le asesoren a usted y al equipo ministerial.

En el mercado, la asesoría organizacional está de moda. Tenga presente, para la selección, algunas cuestiones. Le ayudarán a no equivocarse.

No opte por amigos, conocidos o asesores del o cercanos a su partido. Son más de la misma visión. No crea y opte por consultores que le van a solucionar todos los problemas del ministerio: los consultores/dios son puros fuegos artificiales con grandes estudios y propuestas... irrealizables. Desconfíe, también, de los que saben

de todo y se meterán en el ministerio para opinar: la educación es un tema demasiado sensible para fiarse de consultores generalistas. Mire y valore, además, los honorarios: los más caros no son necesariamente los mejores. Y alejarse de los que usan discursos alambicados, incomprensibles, hipertécnicos: charlatanes de feria. Contrate a unos pocos consultores que, primero, escuchen, escuchen y escuchen. Que se sientan en la mesa de las reuniones con sus directivos y los acompañan en el debate y la toma de decisiones. Que faciliten soluciones sencillas y de calado. Que no lo cambien todo y rápido. Gente, pues, sensata. Que sabe de organización, de equipos y de educación. Cuente con ellos. Y cuídelos.

Hágales las preguntas claves. Pida que se las hagan. Y exíjales práctica, por favor.

23. Crea lo que le diga la gente.

Entérese de lo que le dice la gente: créasela. Porque es lo que opinan del ministerio, de usted, de la reforma educativa. Le expresan cómo valoran todo esto. Y la valoración es la base de la credibilidad. De la confianza. Y, en política, de los votos, el momento en que los ciudadanos, cada cuatro años, valoran la obra conjunta del gobierno del país.

Puede que lo que oiga, lo que digan, no le guste. Le disguste, incluso. No intente rebatirlo con hechos, con verdades. Opte por trabajar más y mejor. Por comunicar más y mejor. Pero, muy especial e insistentemente, cuente, repique, póngase pesado, en la repetición del valor: valor, valor y valor. Hasta que se incardine en sinapsis del cerebro de los ciudadanos, los maestros, los padres, los periodistas, los niños y niñas y les facilite visión: la educación que ahora es la oportuna. Todo, entonces, lo verán y comprenderán desde este valor clave para la reforma.

Si no logra crear, afianzar, enraizar, este valor para que se convierta en una visión de la educación actual y futura, los ciudadanos y la plural comunidad educativa dudarán: no aceptarán lo que están haciendo con entusiasmo.

Escuchar y creer lo que le diga la gente plural es el inicio para que usted y el ministerio puedan responder: puedan facilitar una comunicación de valor. Convincente. Implicativa. Transformadora de opiniones.

Y jamás ataque. No sirve de nada. Exponga con más claridad, pasión, convencimiento, apertura y generosidad la educación que están haciendo, facilitando y logrando.

A la media, estarán con usted.

24. Dele seguimiento a las cosas

Son tantos los temas, proyectos, cuestiones, imprevistos... que hacen difícil su continuada presencia en el seguimiento cotidiano del ministerio. No lo haga.

Haga que el equipo directivo realice el seguimiento de los servicios y los proyectos. Y usted conozca los resultados en las reuniones. Aquí esté atento, sea científico: no admita una excusa simplona, para salir del paso. Pida responsabilidad.

Y, de vez en cuando, láncese: preséntese, de imprevisto, en algunos servicios y proyectos para pedirles a los equipos en acción, cómo van las cosas. Más: hable con algunos maestros y padres que van al servicio, que están en el proyecto. Y con los niños.

Hágalo con buen humor, sin ningún atisbo de inspector: quiere saber cómo van las cosas. Y, después, hable siempre con el director. Cuénteles porque lo ha hecho. Y, realmente, cuáles son sus impresiones: son sólo esto. Pero geniales para detectar la atmósfera de trabajo, de calidad, del ministerio.

Si usted, por lo que sea, quiere personalmente hacer el seguimiento de un proyecto concreto, fije la metodología y el tiempo: el peor seguimiento es el que empieza con vehemencia, continúa con intervalos, de repente regresa al rigor, para terminar abandonándolo en nombre de responsabilidades más altas y apremiantes. La verdad: un desastre. Un pésimo ejemplo.

Tenga, siempre, una composición general de los proyectos y los servicios. Si alguien, en algún momento, lo apremia con números, con detalles, dígame que se los envía por email. Y que su tarea es liderar. Y saber y conocer, claro. O, mejor, ponga al tal en contacto con el director del servicio o proyecto: son un equipo de equipos. Para todo.

25. No atienda a proveedores

Los vendedores acostumbran a querer ver al jefe. Se lo enseñan así en las estrategias de mercado. Lo público es un poco diferente. Usted está para que la educación del país llegue a todos sin excepción alguna, lo haga con calidad y valoración positiva. Los instrumentos para que esto ocurra los ha diseñado usted y ha fijado su aportación desde el valor y las metas.

¿Proveedores? En el ministerio hay responsables. Seguro que buenos, honrados y con olfato. Son ellos quienes deben recibirlos.

Fije, con su equipo directivo, algunos criterios. Y vele para que se cumplan.

Algunas cuestiones se dan en los proveedores públicos con demasiada frecuencia. No caiga en ellas. La primera es el precio: acostumbran a exagerar con la excusa de que la administración paga tarde. Pero paga seguro y siempre. La segunda: las recomendaciones por influencias partidarias, de amigos y de conocidos. En su ministerio tales cosas no existen: se valora lo que ofrecen y cómo lo ofrecen. Tercera, la calidad. El hecho de que los gobiernos duren cuatro años hace que a menudo algunos instrumentos técnicos duren ese tiempo o menos. ¿Cuántas escuelas tienen goteras al poco? ¿Cuántos, en nombre de la calidad, suben los presupuestos en plena construcción o adecuación? Sea serio. La cuarta la ocupan los alucinados: los que presentan cualquier rareza con un firme y denodado discurso sobre su indispensabilidad para la educación en el mundo de hoy. Los hay, entre estos, de crédulos. Pero la mayoría son, simplemente, oportunistas que prueban suerte.

Con los buenos proveedores establezcan una larga y transparente relación.

26. Céntrese en los resultados y visibilícelos.

Valor y resultados son el haz y el envés del ministerio, la cara y la cruz, lo primero y lo último. La educación ha avanzado con la reforma. ¿Dónde está exactamente en el primer trimestre del nuevo ministro? No es capricho: tener un dictamen fiable, centrado en los puntos neurálgicos, es el primer paso para poder evaluar resultados que, siempre, son en comparación a una situación anterior. Si no hay este punto cero todo olerá a opinática.

Más en concreto, todos los proyectos y los servicios nuevos y los que ya funcionan se proponen resultados claros a conseguir: éxitos a lograr desde necesidades concretas, retos acotados. Sean, aquí, muy serios. Rigurosos. No permita que los equipos se propongan resultados más grandes del 25% que pueden alcanzar. Este 25% ya supone un esfuerzo suplementario, casi de héroes. Más es optar por el desengaño y el desánimo: midan sus fuerzas y oportunidades justo con sus flaquezas y puntos débiles.

Visibilice lo que logran. Para hacerlo no cuente, sólo, con datos fríos, tantos por ciento. Otra vez, hechos. Experiencias. Son indispensables para la comunicación. Pero para tener credibilidad y valoración, cuéntelos, preséntelos, emocionalmente: desde el valor y a través de una narración, con ejemplos reales, con situaciones

vividas. Preséntelos con color y valor. Así, no sólo lo entenderán todos: le harán caso, crecerá la confianza en el ministerio y en usted como político de referencia en educación. Busque los momentos oportunos, especiales, y los lugares idóneos para presentar estos resultados. Tenga estrategia comunicativa. No improvise.

27. No tome decisiones aisladas: enfóquese en el fondo y no claudique ante resistencias.

Para algunos la mejor manera de trabajar es: ¡fuego, fuego y fuego! Muy adecuada al mundo de hoy, pero no recomendable para avanzar en la reforma educativa que ahora lidera. Necesita una dimensión más racional y de largo alcance, sin olvidar el presente.

La reforma educativa implica transformación de valores, perspectivas, métodos organizativos, sistemas, currículos, actitudes, relaciones, prioridades... Debe hacerse. Pero no es fácil: lo sabe. Hay corporativismos excluyentes, manera de hacer fosilizadas, burocracias resistentes, conceptos en la población sobre educación antediluvianos... Deben respetarse. Pero desde el diálogo y el pacto, deben cambiarse. Con paciencia. Con persistencia. Y, desde el valor y las metas públicas, avanzar. Jamás retroceder: gobernar implica cumplir el programa prometido a los ciudadanos, votado y, ahora en educación, en marcha. Y realizado. Espléndidamente. Acuérdesse, siempre, que usted tiene que cumplir un mandato democrático. Y habrá quienes se opongan: es la oposición, también democrática, si usa métodos racionales, jamás de amenazas o violentos.

Todo lo que haga, decida, acuerde, proponga, convénie, cambie, empuje, conserve... hágalo desde este enfoque en el fondo: la educación de calidad para todos, publica, para los niños y niñas de hoy, ya ciudadanos. Tienen derecho a una buena educación.

La democracia surgió, en Grecia, porque hubo ciudadanos formados, educados, conscientes y responsables, que optaron por la libertad y la igualdad, la justicia: por transformar estructuras de fondo. Sea como ellos: para la educación en democracia empléese a fondo. Con su equipo.

28. Creatividad como estrategia permanente.

La eficacia, la eficiencia, la calidad, la productividad son muy importantes. Pero la creatividad también. Poténciela.

Promueva a la alta dirección a personas creativas. Con una creatividad práctica. Y deles espacio: rienda suelta. Estimule la

creatividad de todo el ministerio: qué más podemos hacer –y cómo– para mejorar la reforma educativa y la organización ministerial como impulsora. Escuche: es la actitud básica, indispensable. Y convierta las mejores aportaciones en cambios. Invite a creativos organizacionales para que quiten polvos.

Creatividad comporta buscar nuevas ideas para la educación que se está impulsando. Aliéntela. Porque la creatividad es la base para empujar ideas, conceptos, que resolverán problemas. Ideas que puedan realizarse con recursos disponibles. Adecuados. Implice a los propios maestros y los niños y niñas a desarrollar su creatividad. Facilíteles espacios y sugerencias.

Los maestros que repiten constantemente conceptos, didácticas, esquemas, aburren. Logran que en su aula los niños y niñas se duerman. No progresen. Y, bastantes tristemente, abandonen. Les falta creatividad: que cada curso, cada clase, sea diferente, adecuada, memorable, chispeante.

Lo que se quiere en el aula debe practicarse, también, en toda la estructura ministerial. Con ímpetu. Constantemente. Y no promovido o favorecido por algunos con más capacidades creativas: por usted, el propio ministro. Aunque la creatividad no sea su fuerte.

29. Cuente con una auditoría externa.

Fíese de sus equipos, de sus afirmaciones, evaluaciones: su palabra es básica para el avance. Pero cuente con una auditoría externa continuada. No para cuestionar lo que el equipo directivo del ministerio afirma: para disponer de contraste. Que siempre es bueno, necesario. Y, a menudo, despertador.

Hay otra razón actual: la transparencia. Los ciudadanos, el gran y plural equipo de maestros, los padres, los medios de comunicación, la comunidad científica, los politólogos, valoran la eficacia o los resultados que resuelven problemas o cuestiones educativas fundamentales; la eficiencia o el abordaje de las cuestiones rápidas, con los elementos justos; y la transparencia: cómo y porque hemos tomado las decisiones, qué hemos conseguido, con cuánto presupuesto público, con qué consecuencias para la educación y el país... Cada día más los ciudadanos les dicen a los gobiernos: *resuelvan problemas, presenten los éxitos, sin excusas. Y sean transparentes: cuenten porque lo están haciendo y cómo lo han logrado.*

Busque una organización externa creída, solvente, valorada. Y establezca con ella un sistema de auditoría que le sea útil al

ministerio y a la educación del país. Ni exhaustiva, ni pusilánime. Ni microscópica, ni tan general que todo queda sólo insinuado. Hágales propuestas desde su equipo directivo. Y pídale contrapropuestas.

Logre que todo el personal del ministerio, después, colabore: en el ministerio no hay nada que esconder bajo la alfombra. Todo es público. Todo se hace para la educación. Y los fallos, los errores, son fruto de este trabajo: que nadie se avergüence jamás. No todos los proyectos, las apuestas, los servicios, salen redondos: no son dioses. Pero sí profesionales.

30. Forme a sus trabajadores para la gestión

La palabra gestión y lo que comporta todavía es bastante virgen en la administración pública, donde se administra más que se gestiona. Hay largos procesos: no toma activa de decisiones.

Gestionar no es tarea exclusiva de las empresas: lo es de todo equipo organizativo que quiere alcanzar resultados, en un tiempo fijado, eficiente y eficazmente, con productividad y comunicación, con valoración y confianza ciudadana. Sin gestión no hay organización.

Busque a expertos en gestión rebuenos para la formación de los equipos directivos del ministerio, los directivos departamentales y los de las escuelas. Facilíteles una visión actual de los mejores métodos en gestión. Gestionar comporta optar por una mentalidad emprendedora. Por usar metodología comprobada. Por estructurar equipos capaces.

No se quede con formadores especializados en la gestión de grandes empresas. Opte por aquellos que son expertos en la gestión de las administraciones públicas. Los hoy excelentes. Con casos para analizar y aprender desde la experiencia.

Planifique un curso básico de gestión para la educación. Sería interesante que lo produjera con la mejor universidad del país experta en gestión. Monte un primer curso experimental. Y después, sin jamás masificarlo, expándalo para que llegue a los más posible. Procure que en cada curso los participantes sean diversos: del ministerio, departamentos y escuelas. Enriquecerá el aprendizaje. Y facilitará interrelaciones.

Optar por gestión para la reforma comporta afianzarla.

31. No se asuste ante fallos.

El líder actual, el político que la reforma de la educación necesita, es aquel que –salió- crea una visión inspiradora, la concreta en un

valor de futuro actual y en metas, atrae a un número importante de profesionales cualificados que les motiva y se meten, logra que todos trabajen con un plus de voluntad entregada, que se comprometen públicamente, y acepta fallos.

Un fallo es una situación en la cual sabiendo bien lo que se tiene que hacer, teniendo claro dónde se quiere llegar, nos damos cuenta que, tal vez, no logramos conseguirlo. Pero un equipo o un líder se lanza: no hay más remedio. Quiere y necesita cruzar el río. Pero pincha. No funciona.

Lo importante en los fallos, los errores, está en reconocerlos. Y en compartirlos: jamás negarlos, excusarlos. Porque es en el contexto de estos fallos donde se vislumbran los avances, lo que seguro que aportará luces nuevas, innovadoras, para alcanzar lo que un equipo propone y el ministerio necesita.

El liderazgo, pues, está hoy ligado a la innovación, a la experimentación, al intentar crear cosas que nadie en este momento sabe cómo hacerlo, lograrlas. Gracias a los fallos asumidos, analizados, la visión y el valor, las metas y los resultados se cumplen.

Ante un fallo lo peor es deprimirse, negarlo, culpabilizar o mantenerlo en secreto. Es contraproducente. Los fallos aceptados se convierten en una oportunidad de mejora para avanzar.

Son, sólo y siempre, fallos puntuales. Y son ocasiones para, desde el fallo racionalizado, volver a recomprometerse con la visión y el valor. Porque se ha descubierto cómo avanzar más y mejor desde lo que ha sido una experiencia simplemente no afortunada.

32. No se deje llevar por los chismes

¡Circulan tantos en el ministerio, entre la comunidad de docentes! Son opiniones personales, simplemente. Algunas con una pizca de picardía, de humor ácido. En otras hay ofensa premeditada. Pero son, siempre, chismorreos: murmullos de la tribu en educación.

Si dispone de tiempo, escuche algunos. Especialmente los más contrastados. Y si está de buen humor, coméntelos en algunos de sus discursos, entrevistas. Siempre con gracia. Aprovechándolos para insistir en la educación que el ministerio promueve. Logra. Nunca los rebata: no se meta entre vulgaridades.

Tenga presente que cuanto más avance la reforma gracias a su liderazgo y el trabajo de su equipo directivo, mayores serán los chismes: la imaginación de los trabajadores y la comunidad educativa se desata. Y crea horizontes e imagina estrategias.

El remedio contra los chismes es doble: trabajo bien hecho y transparente e insistencia en el valor y las metas, subrayando los proyectos prioritarios.

No confunda, pero, los chismes con las campañas en contra orquestadas: esto es acoso y derribo. Aquí la actitud es otra: conozca las causas, analícelas, valórelas. Intente comprender los porqués. Hable con quienes las promueven: la comunidad educativa, siendo grande, siempre es una aldea de amigos y conocidos. Y tome medidas para dialogar y aquietarla. Para coexistir estoicamente. O para enfrentarse a ella. Sepa los costos. Y tenga presente este consejo: a veces conviene perder una batalla para ganar la guerra. Sepa, pues, encajar un gol. Aunque sea injusto y con malas artes. Si lo encaja bien, se hará más fuerte. Pero que sea un gol que no dañe la reforma. Aquí juéguese la vida: lo honrará como político.

33. No tenga miedo.

Es lo peor. Si no se ve capaz de afrontarlo, renuncie. Sufrirá demasiado si deja que el miedo se apodere de la dirección en el ministerio. Tenga claro que en un ministerio como el de educación el miedo existe: hay muchos intereses contrapuesto en juego. No todos quieren que la educación llegue con igual calidad a todos, sin exclusión. Otros no están de acuerdo cómo se llevará a cabo la reforma. Los primeros son barbarie. Los segundos, comprensibles: ellos lo harían mejor. Tal vez.

El primer desastre, catastrófico, que acarrea el miedo es la burocracia: el no decidir, tomar decisiones. A las grandes organizaciones administrativas les va: continúan eternamente bajo mínimos. Superviviendo. Son maestros en la moratoria y el aplazamiento. No sea, por favor, de los ministros que simplemente lucen, están, son uno más. La reforma no puede permitirlo. Y su ética tampoco.

Tenga claro que si hace siempre caso, escrupulosamente, del coro de los abducidos por los procedimientos administrativos, la letra exacta de la ley, los temores a lo que pueda acarrear... no decidirá: el miedo, en las administraciones públicas, usa muy a menudo el disfraz de la norma al uso. Debe respetar la legalidad, siempre. Pero debe, a la vez, gestionar. Gobierno es gestión. Y gestión son decisiones. A menudo, en los tiempos actuales, arriesgadas. Éstas, por favor, no las aplace. Acostumbran a empujar reforma en la orientación que el país espera. No contribuya, con sus miedos, al retroceso en la modernización del país. Su educación es energía

para la Guatemala que necesitamos. Asesórese, pero decida. Respire. Medítelo una noche. Pero no aplace decisiones. El miedo es carcoma.

34. Maneje contradicciones: direcciónelas.

Liderar, decidir, dirigir comporta negociar: enfrentarse a contradicciones. Para crecer en educación. Debe construir siempre: conseguir más y mejor educación. Implicando a equipos. A otras organizaciones. Controlando los recursos.

Todo el tiempo debe mejorar. Cada día. No se dé jamás por totalmente satisfecho. La educación, cuando no mejora, empeora. Vea, por esto, la educación desde las aulas, las escuelas, los niños y las niñas. El despacho es un lugar poco adecuado para contemplar la reforma.

Y no haga caso de los que están especializados en poner impedimentos para que las cosas se hagan. Sonríales. Y olvídelos. Y opte por el cambio. Por la reforma educativa.

Direccione todas las contradicciones hacia las oportunidades de una educación con más calidad. Implique a todos a amar la reforma educativa. Súmelos al cambio. Hágalos responsables de la calidad de la educación. Conviértalos en productivos.

Para manejar bien las contradicciones y direccionarlas a favor de la reforma educativa hable de los niños y niñas, de los maestros y las escuelas. No se enrede en considerandos procedimentales, en cuestiones abstractas. Enfóquese en los niños y niñas. Y los adolescentes, claro. Son la razón de ser del ministerio. Pregunte a los que están en contradicción permanente: *¿qué harían para que los niños y niñas tengan mejor educación de lo que estamos haciendo?* No admita contradicciones abstractas. La escolástica fue: es medieval.

35. Cuide especialmente los departamentos territoriales.

Opte por la descentralización efectiva, real. No por la mera e insignificante deslocalización. Logre que cada departamento sea un núcleo del ministerio en el territorio: conciba el ministerio como una red de centros cercanos a los maestros, con autonomía desde una fuerte cultura corporativa compartida. Los servicios educativos deben estar siempre junto a los maestros, los niños y las niñas y los padres.

Lograrlo no es fácil: dótese de una estrategia para conseguirlo. Ahora, con la reforma educativa ya en marcha, es más posible. Tal vez, esto, será el proyecto estrella de su gobierno. Piénseselo.

Para avanzar hacia la descentralización escoja usted, personalmente, a los directores de cada departamento. Búsquelos que conozcan el territorio, que sean valorados por los maestros, que hayan estado frente a la reforma. Y opte por la paridad de sexos.

Con este equipo enciérrese en un hotel un par de días y trabaje con él de tu a tu: explíqueles sus planes, ábrase al diálogo y al pacto. Comprométalos. Son su equipo territorial que debe estar en el mismo nivel que el equipo central del ministerio. Después, que los dos equipos se reúnan. Para establecer relaciones y vías de trabajo. Y reúnanse, de vez en cuando, con los dos equipos. Y, periódicamente, con la red de los departamentos.

Trate a todos los directivos departamentales por un igual. Y si hay un trato de favor, que sea por los departamentos en los que la educación manifiesta más carencias infraestructurales, abstención escolar... Para reequilibrar.

Más: conciba a todo el ministerio como una red de redes para la reforma educativa. Para alcanzar los logros. Una red interconectada, responsable. Lanzada. Imbatible.

36. Sin avisar preséntese en escuelas muy diferentes.

Suena a utopía. Y no debería ser así. En las nuevas organizaciones administrativas, a menudo lo normal se convierte en extraordinario. E, incluso, en extravagante.

Pruébelo y repetirá: un día al mes viaje a un par de escuelas o tres. Preséntese. Sin avisar. Es su casa: la casa de la educación. Salude al director y estese un rato en cada clase. Y, entonces, hable con el maestro y los alumnos. Aproveche el recreo o la hora de la comida para compartir con los maestros. No olvide a los administrativos: inclúyales en la misma reunión. Insista en el valor y las metas. Motive. Escuche. No prometa: no es una visita de rey mago.

Aproveche, si está en el momento de entrada o salida, para hablar con los padres. Pregunte cómo va la escuela y que podemos hacer para que vaya mejor.

No vaya, jamás, con periodistas o medios de comunicación. Éstas son citas familiares. De trabajo. De mutuo conocimiento.

Si usted es maestro sería genial que en alguna escuela pudiera dar una clase de su tema. Organícelo antes con el director y el maestro de la asignatura. Tómese como un reto personal y profesional.

Preséntese con su asistente. Como usted viste cada día. Los tiempos de los ministros en sus despachos tras mesas impactantes

terminaron por ineficaces. Hoy un ministro debe ser relacional. Debe estar, claro que sí, donde cada día se educa. Estas visitas abren la mente. Porque están lejos del protocolo. Permiten una interrelación muy personal. Facilitan conocer sin ninguna barrera. Y crean un cúmulo de experiencias importantes para la toma de decisiones, la reorientación de proyectos y servicios y facilitarán el contacto con los medios de comunicación, que supurará vivencias: reformas desde hechos conocidos. Contrastados. Compartidos.

37. Si alguien no da la talla que renuncie.

Así de claro.

A todos los que usted ha confiado, facilíteles capacidades y las oportunidades para poder trabajar en equipo y asumir las responsabilidades que se le adjudican. Sea claro en la adjudicación: no haga encargos vagos a sus directivos. Encargos, todos, desde el valor para alcanzar las metas, priorizando algunos proyectos. A los que flaqueen, deles soporte. A los que se equivoquen, analice las causas. Acompañe. Motive. Que todos noten su respaldo. Sin preferencias.

Tenga una cierta paciencia con los que no se comprometan con el valor, las metas, las prioridades. Pero que no sea infinita: ponga día de caducidad a su desvinculación o su persistencia en ir por libre. O en permanecer pasivos, sólo cumpliendo los mínimos. No tolere, tampoco, los que crean un mal clima. El ministerio es una organización cohesionada: no un parque para los ejercicios y las opiniones descabelladas. Avise. Y actúe. Sáquese de encima a los que no están para la reforma. A los que son su freno. O están en contra.

No confunda esto con el autoritarismo: desde el valor y las metas asumidas, desde una cultura corporativa integradora, libertad, apuestas, innovación, críticas con opciones, diálogo, discusión. Todo para la mejora. Nada para la distorsión. Y los personalismos amurallados.

No es habitual, tristemente, este tipo de dirección en las administraciones públicas porque decisiones de este tipo se estrellan contra el funcionario para toda la vida con puesto seguro, haga lo que haga. Los hay de espléndidos, sí. Pero los hay de un burocratismo inaudito. Y topa, también, con los que el partido del gobierno coloca para recompensar años de militancia y compromisos varios. Y así va la administración partidaria. Entran, claro, de buenísimos.

Profesionalice al máximo el equipo. Otra vez, aquí, diseñe una estrategia. Y busque suerte: se regala a los talentosos.

38. Ponga especial énfasis en la formación permanente de los maestros.

A los maestros, especialmente, facilíteles formación continuada, diferenciada, muy actual y de calidad. Más allá de la formación para la gestión del ministerio y sus servicios, ésta es la que engrasará la reforma.

Estructure un programa de formación anual variado, que recoja los diferentes necesidades y retos para la mejora de las aulas y las escuelas. Delo a conocer al inicio del curso escolar: formación presencial, a distancia, por internet, semipresencial, en formato seminario, curso, encuentros e intercambios. Presentado por áreas, por temas, por edades de los niños y niñas. No se quede sólo en la técnica, en la didáctica, que es clave. Presente visión actual de la educación: cuente dónde están y hacia dónde va la reforma. Facilite experiencias que inspiren. Aborde los temas de motivación de un grupo/clase, cómo dar soporte a los que les cuesta, cómo solucionar conflictos. Trabaje para que todos faciliten aprender a aprender. Y tenga un apartado para los temas de gestión y dirección de una escuela y su equipo, las relaciones con los padres y la comunidad...

Introduzca alguna innovación. Por ejemplo, monte escuelas de verano donde los maestros de cada departamento o dos e incluso tres, se encuentren, planteen y trabajen un tema transversal y a lo largo de una semana puedan apuntarse a diferentes talleres muy prácticos, para aplicar al inicio del nuevo curso. Dote a estos encuentros de un clima de animación e intercambio. Edite materiales. Conviértalos en una cita imprescindible.

La formación crea y mantiene talento: es la materia gris indispensable para educar. Aquí, invierta. Jamás es gasto.

39. Logre la primaria completa: ningún niño sin escuela.

Hasta que el último niño no esté escolarizado –y parece que es algo difícil porque todavía hay padres que no contemplan la educación como un deber primero para con sus hijos- la reforma no habrá alcanzado la velocidad de crucero: no navegará cómodamente facilitando la educación básica y clave para nuestro tiempo.

La primaria completa es, pues, la meta cero del ministerio. Todavía. Lo fue del equipo anterior. Que avanzó. Pero quedaron fuera. No

es, la primaria completa, una cuestión de recursos: es una cuestión de ética, de dignidad. De gobierno que cumple.

Revise las estrategias que se han montado. Continúelas. Y atreva, aquí también, a aportar su innovación: su talento para cerrar este doloroso capítulo en la educación.

Involucre a los alcaldes, a los líderes de la comunidad. Hable con los padres reacios: convénzales. Alcance acuerdos: los niños y niñas deben ayudar en casa, pero no puede recaer sobre ellos el aportar un sueldo. Nadie tiene derecho a obligarlos.

Hable también con los niños y niñas. Motíuelos. Facilíteles una suave inmersión en la escuela. Porque muchos vendrán *in albis*. Y con prejuicios. Que la escuela les acompañe. Que trabaje en triángulo: padres, maestros y niños.

Dígase a todos: sólo hay una obligación, un mandato en el ministerio: primaria completa. Lo demás viene después. Mientras un niño o niña esté en la calle, sin escolarizar, el ministerio está en pecado original y la reforma está manchada de negro.

Lógrelo el primer año.

40. Comuniquen: creen atmósfera sin tregua.

Si las cosas se hacen bien, si la reforma educativa implica a todos, especialmente al gran equipo de maestros, comunicar es fácil. Comunicar comporta, sólo, insistir, repetir, machaconamente, siempre la visión de la educación: por qué el ministerio educa. Y lo cuenta desde el valor subrayado para los próximos cuatro años.

No cuente hechos, programaciones, acciones, eventos: céntrese en el valor. En el porqué educación y la reforma educativa. Construya un pequeño relato. Presente el valor con algunos grandes principios. Y hágase pesado. Los maestros, los padres, los ciudadanos, el congreso, los media, los trabajadores, los niños y las niñas, entonces, lo interiorizarán: es como una fina lluvia que el cerebro acoge y transforma en su propia manera de ver la educación para sus hijos, la educación que los maestros facilitarán convencidos y los ciudadanos valorarán. Porque la lluvia persistente les ha facilitado entender, comprender y aceptar: poco a poco han construido un marco mental de referencia desde el que contemplar todo lo que el ministerio hace. Entonces sí, presente hechos. Y los entenderán. Les parecerán oportunos. Porque los situarán dentro del marco, de la visión interiorizada.

Hable siempre de valor y principios. De metas. Y en día a día lógrelas desde programas y proyectos, desde servicios, desde una mejor -óptima- educación en cada escuela. En cada clase. ¿Tarea

de titanes? Es lo maravilloso, lo humanamente extraordinario, del ejercer de ministro, de director departamental, de estar en el equipo directivo, del gestionar una escuela como director o estar en el aula años. Incombustibles. Apasionados. Con talento. Queriendo a la educación. Estando, siempre. Acompañando el aprendizaje de los niños y niñas.

41. Maneje usted su agenda.

Su agenda es el alma del ministerio, su espíritu en acción. Deje que su asistente le sugiera, que su secretaria de despacho le recomiende. Pero usted fíjela. Y marque prioridades para que todos las conozcan: los días sagrados de las reuniones del equipo directivo y el equipo de departamentos, los consejos de ministros... Estos están en rojo.

Si usted no vela por su agenda se le llenará de reuniones y citas importantes. Pero lo imprescindible puede quedarse fuera o retrasado. La mejor forma de agilizarla es pasar reuniones a sus vices y al equipo directivo. Hágalo con todo aquellos que, simplemente, quieren ver, estar, con el ministro.

Cuando algo es nuclear, anule. Y diga porqué a quien toque aplazar la cita. Procure que sean las mínimas veces. Intente, también, que con quien conviene una cita o una reunión no tenga que esperar semanas. Haga reuniones cortas. Y agrupe en un día todas las que puedan ser muy breves.

Otra recomendación: marque tiempos. Reconduzca a los diletantes. Y no esté siempre reunido. Se ahogará. No tendrá tiempo para motivar, para acompañar, para gestionar. Para respirar. Para los amigos. Para la familia.

El equilibrio es imposible, pero debe intentarlo.

Y reciba a maestros lejanos. A maestros que vienen con el corazón en la mano. Tómese un café con ellos. Haga que en el ministerio hallen su casa.

A menudo funciona saludar, escuchar y derivar la reunión con un alto directivo. No diga jamás que lo hace porque le falta tiempo: lo escucharán como que no tiene tiempo para ellos. Invoque causas técnicas. Dé calidad y resultados en la reunión. Los ciudadanos que vienen valorarán su disposición e interés.

Anote lo que acuerda en las reuniones. Y prometa poco. Haga que su secretaría, en los asuntos importantes, mande la acordado a los participantes.

42. Haga alianzas con iglesias, academias, empresarios, asociaciones y fundaciones...

Gobernar es sumar. Y se suma desde el valor y para las metas. Ésta es la gran suma: la mejor alianza. La que está de acuerdo en el trazo. Y puede discrepar en el detalle. Asocie a cuantas más instituciones mejor a la reforma. Y plurales: es la educación para un país plural.

Vivimos en tiempos del estado relacional: el estado necesario para facilitar servicios para el bienestar a todos los ciudadanos. Este estado sabe que solo siempre quedará corto. Y, además, ha aprendido e interiorizado que la democracia, el buen funcionamiento de una ciudad o un país, es cosa de todos y de todas las organizaciones. Es una buena noticia.

Su ministerio debe hacer bandera de esta concepción. Y convertirla en estilo de hacer, de gestión: todo lo que puedan hacer –todo- con la colaboración, el consenso, la implicación de otras organizaciones públicas o privadas, háganlo. Compartan, sumen. Multiplicarán resultados.

Para hacer alianzas y establecer colaboraciones a lo largo o por un servicio, acto o proyecto –las posibilidades son casi infinitas- establecerá una eficaz y continuada información y comunicación directa con iglesias, asociaciones, fundaciones, empresas, municipalidades, otros ministerios, embajadas, organismos nacionales e internacionales... Dedíquele equipo especializado en relaciones, negociaciones, consensos.

No lo confunda, jamás, con la suma de logotipos: sume ideas, recursos, energías, comunicación, estrategias. Monte equipos interorganizativos.

La educación es una de las áreas más fértiles para sumar, para potenciar estado/ministerio relacional. Ensáyelo. Opte. Y cuide, casi mime, a todas las organizaciones que colaboran, que quieren sumarse a la reforma educativa. Hágalo porque forman parte del ministerio. Por vocación. Y por convencimiento. Deles las gracias. Y comparta, con ellas, los resultados. Sea generoso.

43. Pacte una estrategia con el sindicato

El sindicato es una organización más. Pero una organización con una larga historia de desencuentros con el ministerio. Están en su derecho. Pero la experiencia lo muestra, en estos últimos años ministerio y sindicato no han sumado. En demasiados temas han restado. O han paralizado. Es grave.

Ministerio y sindicato no son perro y gato. Tampoco dos organizaciones corporativistas cerradas, defendiendo numantamente posiciones heroicas que acostumbran a cerrarse con broncas y enfrentamientos.

La experiencia internacional demuestra que los ministerios de educación dialogantes con sindicatos, también dialogantes, la educación sale ganando. Y los maestros: sus condiciones mejoran más por los pactos que por las huelgas y broncas. Sueldos incluidos. Vivimos en un mundo de negociaciones. De diferencias que pueden hallar puntos en común.

Negociar no es ceder: es ganar ambos. Las lógicas y democráticas discrepancias, en nuestro mundo, acostumbran a solucionarse en torno a la mesa de negociación. A veces con un largo proceso. Y con fuertes presiones. Cuando una parte baja constantemente a la calle y la ocupa, algo no funciona. O alguien no quiere negociar por intereses oscuros. Sólo los fundamentalistas hoy prefieren la guerra.

En los recientes cuatro años pasados ha habido situaciones de negociación lamentables en la que la tergiversación de la verdad, de las propuestas a negociar, han sido moneda común.

Rehaga las relaciones con el sindicato. Con generosidad. Y con rigor. Ministerio y sindicato, con sus diferencias, han de trabajar públicamente para la reforma educativa que el país necesita. No por la reforma que sólo favorezca al partido en el gobierno, al nombre del sindicato o, incluso, a los maestros: ha de mejorar la educación de los niños y niñas.

Y una sugerencia. ¿No sería lógico que cada cuatro años el sindicato también cambie de presidente para facilitar negociaciones más democráticas?

44. Tenga claro que es para cuatro años.

Cuatro años es poco tiempo para impulsar y consolidar reforma educativa. Pero así es nuestra democracia. Por eso es importante concebir la reforma educativa como una cuestión de estado, por encima de los cambios de ministro. Es posible porque la actual reforma tiene amplio consenso ciudadano y político.

No deje que el primer año pase ocupado en informarse por dónde irá el ministerio: es demasiado tiempo. Acorte. Aproveche el tiempo del traspaso para configurar ya su plan para llevar la reforma educativa un poco más lejos.

Si lo hace así, a finales del año y todo el segundo podrá comprobar cómo todo avanza. Aproveche para introducir ajustes. Es también el tiempo de los proyectos priorizados: deben estar en marcha.

En el tercero empezará a contemplar resultados. Los óptimos, los buenos y los no tan buenos. Consolide. No caiga en la tentación de dar giros bruscos. Intente que los menos buenos mejoren. Y el cuarto disfrute. Continúe trabajando. Para ya no consolidar: afianzar reforma educativa consensuada y con los servicios públicos que necesita para llegar a todos. En el cuarto, afine. Y haga un traspaso, si no continúa, ejemplar.

Ojalá esté cuatro años más. Algún día, en nuestra democracia, los equipos de gobierno van a continuar. Permanecerán ocho o doce años. Porque los ciudadanos confiarán en lo qué se hace y en el cómo se hace. Estaremos, entonces, en una democracia más madura. Seguro que para que tal suceda nuestros partidos necesitan también una reforma. Y los equipos de gobierno no se limitarán a solucionar lo urgente: tomarán las decisiones para solucionar lo pendiente, lo presente y asegurar futuro.

Cuatro años vuelan si tiene una hoja de ruta y navega con buen tiempo, en mareas varias y en temporal. O pueden ser eternos si se queda pasivo.

45. Mantenga informados al presidente y al vicepresidente.

Recuerde siempre que es ministro de educación porque forma parte del equipo de gobierno. Dedique tiempo y energía a este equipo. Aporte ideas. Esté en los debates. Interésese por el país: por gobernar. Por realizar lo prometido. Como gobierno, obtengan la confianza de los ciudadanos.

Lleve los temas de educación al consejo de ministros bien estructurados. Solicite su parecer. Haga que sean importantes en la agenda de reuniones. No permita que ocupen el espacio de los trámites. Si se interesa por los temas de otros ministerios, ellos se interesarán por los suyos.

Acuerde reuniones de información y contraste con el presidente y el vicepresidente. Si gobiernan en coalición y ambos son de diferentes partidos, no lo tenga en cuenta: ahora son un único equipo de gobierno. Planifique monográficos. Plantee cuestiones de fondo. Una la educación con otros ámbitos. Y puntualmente páseles información de aquellos temas que le preocupan, pueden salir en la prensa o la oposición puede distorsionar o ventilar para atacar al ministerio o al propio gobierno. Sea leal.

Logre que el presidente y el vicepresidente también visiten escuelas y no estén sólo en ellas en la inauguración de nuevas infraestructuras. Deles la palabra en actos que considere de interés para el país. Construya acción de gobierno desde el ministerio. Para afianzar gobierno conjunto, de equipo, esboce y lleve a cabo algunos proyectos para la educación con ministros que crean en ella. Seguro que son más de los que imagina. Sume.

46. No subestime a los diputados.

El congreso es una de las tres instituciones básicas de la democracia. Elegido por los ciudadanos, sus decisiones contribuyen al buen funcionamiento del país. Con el ejecutivo y judicial aseguran se reparten las tareas y equilibran las decisiones justas.

Pero no todos los diputados, habiendo siendo elegidos, están a la altura de la democracia. Es así. Y no es delito señalarlo. Algunos, en su tarea institucional, potencian hasta límites absurdos tendencias del partido que impiden acuerdos sensatos con la única obsesión de derrotar propuestas de los otros. Otros usan el escaño en el congreso en provecho propio. Y hay quien lo usa para ejercer de inquisidor malintencionado y usa su poder para atacar, impedir y destruir. Los medios de comunicación, felizmente, como cuarto poder, lo informan, difunden y emiten opiniones.

Haga del congreso la casa de todos para la educación. Mantenga permanentemente informados a todos los congresistas de lo que hace y piensa hacer. Conecte con todos los partidos por igual: todos son la democracia. Motíuelos e implíquelos en la elaboración de leyes que la reforma educativa necesita para avanzar. Algunas están en el cajón de proyectos del ministerio. No pudieron ser presentados porque algunos diputados sembraron distorsiones no favorables a la reforma. Vendrán de mejores.

Ojalá no tenga que pasar por el calvario de la citación. Pero si tal ocurre, vaya al congreso con el ánimo alto, los argumentos nítidos y los resultados con los niños y las niñas inapelables. Escuche y responda. Si es atacado, defiéndase: es, antes que un ministro, un ciudadano. Tanto si su gestión es aprobada o reprobada, no guarde después rencor a los que en la discusión no estuvieron a la altura de la democracia. Piense que la reforma educa para que la calidad ciudadana sea, en todos y para todos, intachable.

47. Atienda a los medios de comunicación.

No caiga en la tentación de lo mediático: no quiera estar en la tele y en los periódicos, en la radio, constantemente. Prefiera estar

presente entre los trabajadores del ministerio, los departamentos, las escuelas, los maestros, los niños y los padres. Cuide su casa. Logre que, en ella, todos sepan qué hace, cómo y porqué. Y por su dedicación y buen hacer le valoren. Altamente.

Y esté en los medios. No los confunda con una asociación no lucrativa que propugna la verdad. Lo fueron en su inicio la radio y algunos periódicos. Y haylos como excepción. Hoy los medios de comunicación son empresas que informan. Y la verdad la filtran desde su visión económica, política y social del mundo. No debe escandalizarnos: sólo debe comprender como cada uno se sitúa en esta visión calidoscópica.

Trate a todos por igual. Facilíteles siempre toda la información. Y los que todavía quieren más, también. Su ministerio es público: siempre tiene las puertas abiertas.

Atienda a los periodistas en las cuestiones fundamentales del ministerio y a los que, especialmente, les interesa su opción para un asunto concreto. Disponga de un director de relaciones con los medios eficaz, relacional y conocido del medio: delegue en él, vaya a los informativos, las entrevistas, las ruedas de prensa acompañado por su director de medios.

Y no se ponga nervioso: no desayune con lo que los medios dicen sobre usted, el ministerio o la educación. Déjelo para después del segundo café. Piense antes en cómo va a trabajar, cómo va a implicar más a todos en la reforma. Recuerde, en los casos de grandes titulares no propicios, que son noticia. Y que éstas no aguantan en portada dos días.

48. Hable los lenguajes plurales de nuestras gentes: sea decididamente intercultural.

Guatemala es un país de países. Cuando los de turismo afirman que es el alma de la tierra, aciertan: es el laboratorio de la tierra actual: la pluralidad de etnias, religiones y lenguas hace de este país un mundo en miniatura, donde experimentar la diversidad de visiones del mundo, su expresión lingüística y sus comportamientos. Que no sólo queremos compartir: queremos una patria común.

Se ha trabajado mucho y con resultados buenos y esperanzadores en los temas del bilingüismo y la multiculturalidad. Pero queda un largo camino por recorrer. El viceministro que se ocupe de estos temas parte de un trabajo hecho a conciencia y consensuado. En la próxima fase de la reforma ha de avanzar más. Porque muchos temas que no funcionaban ahora andan.

La opción de usar normalmente el maya en el valor clave del ministerio estos últimos cuatro años y algunas otras lenguas fue más que un símbolo: marcó la férrea voluntad de tratar igual a todas las lenguas de la república.

Aquí tiene usted un amplio y maravilloso –también difícil, no se engañe- campo por innovar, por avanzar, por vencer resistencias, por consensuar cuestiones no resueltas.

Hágalo desde un plural consejo de pueblos indígenas para la educación. Implique a los líderes tradicionales y a los modernos, los que han intentado y logrado conjugar lo antiguo y lo contemporáneo. Infórmese de experiencias exitosas en otros países. Y opte por una reforma educativa que sea desde todos y para todos desde la libertad, la equidad, la igualdad y el mutuo respeto. Dele todo el soporte al vice y a los equipos de trabajo. E inmiscúyase, visite escuelas plurales en sus lenguajes, reúnanse con líderes, esté en los municipios multiculturales. Y pregúnteles cómo hacerlo mejor: es siempre la mejor pregunta.

49. Esté con los padres y niños que están en escuelas realmente pobres: no se deje seducir por el centralismo de la capital.

La educación pública es para todos, pero preferentemente está abierta a los niños y niñas pobres. Estar con los débiles, los excluidos, forma parte de la magnífica tradición de las democracias avanzadas.

Hay dos tipos de pobreza, entre otras, especialmente prioritarias: la de los niños y niñas rurales y la de los niños y niñas en barrios muy suburbanos. Con ambos crece el fracaso escolar, la primaria no llega a todos, las infraestructuras escolares están, desgraciadamente todavía, en mal estado... Necesitan un plus de atención.

Tiene, bien dotado, un ministerio en la capital, en un edificio emblemático que ha sido ampliado para que todos tengan espacio cualificado para el trabajo. Es el corazón para la reforma educativa. Pero el corazón necesita de las venas. Lo importante, en el cuerpo, es la irrigación: que la sangre llegue por igual a todos los puntos vitales. Superbién bombeada. Sana. Energizante. En algunos puntos del cuerpo, especialmente en las piernas, algunas venitas se rompen. Es cuestión de ir al médico.

Ponga siempre interés en los puntos en los que la reforma educativa no circula con normalidad. Esté atento, pues, en los puntos más débiles de la reforma cuando coincidan con los puntos

más débiles del país por pobreza, marginación o deficientísima calidad de vida. No mande sólo a su equipo departamental. Visítelos usted mismo. No se deje vencer por los mil susurros de la capital: el ministerio es el lugar que jamás debe abandonar porque está la dirección y la coordinación, hay temas de agenda más importantes, son tantos los puntos que el ministerio debería visitar... Escuche a su corazón. Hágale caso. Y vaya: esté junto a los más necesitados. En silencio. Y dando soporte. Acuérdesse siempre: ministerio ha estado ligado desde el inicio a servicio. Y servicio a los más pobres.

50. Acepte algunos viajes relacionados con la educación y haga amistad con otros ministros del ramo.

No es el tiempo de viaje un tiempo de vacación: es tiempo para conocer, meterse en otras experiencias educativas, comparar. Y continuamente aprender: ¿qué se puede mejorar y cambiar en el ministerio para la reforma? Cuando lo que uno lidera se ve desde la distancia se aprecian dimensiones y ángulos que la proximidad dificulta. Tome notas, apunte sugerencias. Tome alguna decisión. Pocas.

Y al llegar cuente a su equipo directivo lo que aprendió, intuyó y va a proponer: expanda el aprendizaje. Entonces los viajes son maná del cielo: inyección de talento, afirmación en lo que se hace, diseño de nuevas perspectivas.

Aproveche estas visitas a seminarios o encuentros relacionados con la educación para conocer a personas que aportan, que pueden colaborar con el ministerio. Invítelas. La mejor formación es la que pasa experiencias e ideas contundentes. Actuales. Contrastadas.

Y establezca lazos de relación con otros ministros de educación. Creen redes de intercambios y consultas. Sin redes uno está demasiado solo. Ser ministro es, evidentemente, un honor. Pero detrás del poder está la soledad. En estos momentos conectar con un ministro amigo renueva fuerzas.

Además la educación, la reforma de la educación en el mundo, es una cuestión a potenciar. No sólo debe globalizarse la economía: deberíamos haber comenzado por la educación que es pensar en la vida, con todas las peculiaridades locales necesarias. Todos somos conscientes: cada día hay más valores, costumbres y conocimientos –especialmente racionales– que compartimos o deberíamos compartir los humanos.

51. Facilite que maestros y niños y niñas tengan ordenadores para aprender y estar informados.

Ya, por suerte, no confundimos la reforma educativa con la introducción de tecnología digital. La reforma propone educación para los ciudadanos, para los niños y niñas. Que hoy –y mañana más y más- están usando tecnología punta. Debemos estar aquí.

La campaña para dotar a los maestros de ordenadores portátiles debe continuar, después de la espléndida aceptación. Logre que estén conectados a internet. Construya una ágil e indispensable red de intranet para toda la comunidad educativa: 365 días conectados, mejor informados, intercambiando, aprendiendo constantemente más de otros. Dedique recursos. Y equipo.

Logre también que nuestros niños y niñas, en las escuelas más alejadas primero, dispongan de los ordenadores para la educación que ya están en el mercado. Invierta presupuesto: logre que sea una prioridad del gobierno de la nación. En tecnología necesitamos un salto cuantitativo enorme. El cualitativo ya lo estamos empujando desde la reforma.

Rodéese, para este proyecto, de profesionales jóvenes, con sensibilidad educativa, social y creativa. Escúcheles. Hágales caso. Profesionales que dialogan con los ordenadores y los convierten en herramientas de relación e interrelación fácil, inteligente, imprescindibles. Elabore materiales con ellos. Convierta la web del ministerio y otras propuestas ligadas a la Web 2.0 en un think tank de pensamiento para el avance, la consolidación y crecimiento de la reforma educativa. Facilite programas de soporte informático a los maestros y a los propios niños y niñas. ¿Y por qué no a los padres? Aquí tiene usted otro campo por innovar: por lucirse.

52. No deje que el ministerio se lo trague: un poco de humor.

Sonría, por favor. Y cuando las cosas no vayan como usted desea, póngales un poco de distancia: se ven mejor las soluciones. Y potencie el humor. Las atmósferas de trabajo ministeriales, departamentales, las relaciones con los sindicatos, a menudo se cargan. Surgen tensiones. No las potencie. Un poco de humor, en su dosis justa, inteligente, relaja, devuelve a la realidad, quita enfrentamiento. La tensión acelerada acostumbra a desembocar en enfrentamiento.

Busque sus momentos de distensión. Tome un café. Ponga un poco de música. Salga a dar un paseo. Llame a quien usted sabe que le dirá: *¡respira que la vida continúa!*

Trate a todos amablemente. A los que lo miran con malos ojos, a los que quieren bronca y sangre, más: doble ración. Baje, así, la testosterona. No permita las luchas de grandes machos. No participe. Opte por un ministerio femenino: acogedor, dialogante, acompañante, paciente. Siempre esperanzado. La educación siempre ha estado muy ligada a las mujeres. Son sabias.

Y ríase. A lo mejor no podrá hacerlo, a veces, públicamente. Pero sonría en su interior. Quite hierro. Baje tensiones. No esté perpetuamente serio, con la frente tensada. Preocupadísimo. Esta actitud no facilitará las cosas. No casa con el liderazgo emocional.

Cree, pues, clima, ambiente de diálogo, de negociación, de que todo puede hablarse y todo puede, así, solucionarse. Hable, muy a menudo, de cooperación, colaboración, intercambio desde las diferencias. Y practíquelo.

Recuerde, por fin, que desde la ironía pueden manifestarse verdades, afirmaciones, de una dimensión y radicalidad humana insólita: acuérdesse del mejor cine cómico. O de algunos maravillosos payasos que, riendo, te aprietan el corazón.

53. Logre que los maestros sean licenciados.

Es otro de los retos pendientes. Ponga todo su empeño en lograr que la titulación para la educación sea de licenciatura: iguálela a las titulaciones de los profesionales. Educar es una tarea compleja, no sólo técnica, que necesita que una formación larga, profunda, amplia y de calidad.

Los sindicatos se han manifestado en radical desacuerdo. La mayoría de los maestros –y no sólo los jóvenes- están a favor porque hallan carencias en el momento de enfrentarse al desarrollo de sus clases, en la didáctica y, especialmente, en temas de relaciones con los niños y niñas, tan diferentes y algunos con problemáticas que exigen conocimientos y prácticas de nivel.

Terminaron los viejos tiempos en los que la escuela era guardería para asegurar unos mínimos básicos entorno a la escritura y los números. Y con esto uno podía defenderse en la vida. Y actuar. Eran los tiempos de la instrucción.

Hoy estamos en los del conocimiento, del talento. Del aprender a aprender desde el saber buscar, seleccionar y usar información para ponerla en práctica y solucionar todo lo que sea necesario. Estamos en los buenos tiempos de la educación que impulsa ciudadanos cívicos, prácticos, responsables, que se autoconocen.

Esta educación necesita profesionales con rigor, que ellos mismos hayan experimentado los aprendizajes del conocimiento y las

relaciones responsables. Que se conozcan y sepan cómo poner en valor todas sus potencialidades para la educación.

Facilite que los maestros que ya están en activo puedan reciclarse en licenciados. Y respete, escrupulosamente, a los maestros que no lo opten: nadie les exigió una licenciatura para enseñar. Pero a estos y a todos motiveles para la formación permanente, de reciclaje.

Trabaje esto con las escuelas normales: le darán soporte si les implica. Y el sindicato, seguro, rectificará: no se puede ir contra los tiempos.

54. Haga política: evite la politiquería partidaria y gobierne con generosidad

La que necesita la educación, la reforma, es política: creencia que la *polis*, la ciudad y el país de ciudadanos, evolucionará, será más cualitativo y feliz, si la educación facilita la vida, la ciudad, el país y el mundo que todos queremos. Con unos mínimos comunes que dejen espacio a las diferencias.

Haga, pues, política: sea de los ministros que vuelven a recalificarla en el país desde la labor en su ministerio, desde sus apuestas, desde sus discursos y comunicación, desde el cumplimiento exacto de las metas y el valor prometido. Aquí no haga rebaja alguna: es una promesa civil, segura, con los ciudadanos lo que usted ha diseñado para la reforma educativa dentro del marco electoral y el plan del nuevo gobierno.

Es momento, pues, de gobernar: que las cosas se hagan. Con transparencia, diálogo, implicación, negociación y pacto. Con comunicación. Con luz y taquígrafos. Gobernar es sinónimo de gestión: de resultados y logros. Tomando decisiones desde la suma, desde el consenso. Pero, algunas veces, desde la soledad de la responsabilidad política de gobierno. Porque algunas decisiones pueden suponer la pérdida de pequeños privilegios o negocios, por ejemplo, para algunos, ciertas organizaciones, que harán ruido, pero supone, especial y nítidamente, avance hacia una mejor educación para todos y con todos. Son, éstas, decisiones políticas para el progreso común.

Cuando tenga que tomar estas decisiones, que no le tiemble el pulso. Explíquelas. Hágalo todo antes para consensuarlas. Y gestione el conflicto que llevarlas a cabo comporta.

Gobernar, algunas y contadas veces, duele. Pero lo que se decide y hace, cura.

55. Pare de sufrir: ser ministro no es una condena.

Si sufre un poco, aguante. Liderar, dirigir, impulsar, tiene su lado de sombras. De incomprensión. De soledad. De, a veces, pérdida de orientación. Porque las situaciones que una organización debe afrontar son, a menudo, complejas. Y están, también, los sinsabores personales: gente que cambia de bando y opinión por intereses a menudo algo opacos. Duele cuando son del mismo equipo de gobierno o partido. Cuando forman parte del equipo directivo. O personas en las que uno confía.

Así es la vida, recuérdelo. No siempre es celebración y avance. Travesía en buena mar. Hay momentos de dudas profundas, de desierto. De interrogantes inquietantes. Entiéndalos como oportunidades. No se desespere. No se deprima. Aquí, doble dosis de serenidad. Y triple salto para superar las inclemencias.

No sea de los que siempre sufren. Los que adaptan, siempre y en cada situación, un gesto adusto, dubitativo, de pesar. Bajará sus defensas. Y las de su equipo. Creará en su entorno una atmósfera brumosa, desesperante. Tensa. Muy propicia al virus de la desconexión, de la burocracia.

Pare de sufrir. Sea práctico. Potencie el lado de las soluciones, de las oportunidades frente al de las dificultades y problemas. Opte por la visión energética. No se condene, por cuatro años, al desgaste emocional y físico del descontento y la ceguera del confundir lo que es dificultad con el horizonte. El pesimismo hace que todo vaya a peor. No caiga, pero, en su contrario: el optimismo angelical del pensar que todo en el ministerio es fantástico desde su óptima gestión y que la reforma educativa es un exitazo sin precedentes. Es peor. Porque acrecienta estupidez.

Así que, máximo, preocupaciones con fecha de caducidad.

56. Potencie una escuela para la ciudadanía activa y personal: el ADN de la reforma.

La escuela hoy no debe poner al niño y la niña al servicio de la sociedad. Y tampoco debe ser un mero lugar de aprendizaje. La reforma educativa debe formar ciudadanos activos, personales. Por ello aborda temas, a menudo controvertidos, como las sexualidades, los compromisos políticos, las tradiciones culturales o las religiones, potenciando –desde la reflexión y el contraste- la defensa de los deberes y los derechos personales, la racionalidad como base de la modernidad. Lo singular personal y lo diverso común deben conjugarse.

Por ello la escuela en la reforma opta por valores y normas, junto a los conocimientos. No dude, pues, impulsar un modelo de educación en el que lo intelectual/racional y las personalidades de cada alumno en su entorno social y cultural se conjuguen. Esto implica una escuela mejor: ya no se puede tratar a todos los alumnos de la misma manera. La escuela uniformadora, fue. Y fracasó.

Fue la escuela de la disciplina como fin: el fracaso escolar la ha enterrado definitivamente. Un fracaso que, mayormente, se concentra en niños y niñas no dotados familiarmente de un capital social importante. La escuela de la sólo disciplina y la uniformidad no les facilita instrumentos para su crecimiento personal y social. Es la escuela que fomenta desigualdades.

La reforma educativa debe continuar apostando –y con más fuerza– por una escuela comunicativa entre enseñantes y enseñados. Una escuela de interacciones. Los maestros deben, para ello, pasar de concebirse como una comunidad de enseñantes a comunidad de comunicantes.

Haga de estas reflexiones su bandera. Y tradúzcalas en más y mejor educación: en ADN de reforma.

57. 10 pistas en la que caminar e insistir

Algunas como ejemplo.

1. Insista en que las escuelas no son ni serán jamás un almacén de niños y niñas.
2. Proclame que el maestro es el aula y el equipo de maestros es la escuela.
3. Apueste por que en la escuela y el aula todos deben motivarse mutuamente para avanzar, para jamás repetir monotonía: motivar implica contar historias interesantes para la vida en reflexión y avance.
4. Facilite intercambio de experiencias ente padres, niños y niñas, maestros, departamentos, equipos directivos, sindicatos y ministerio: aprender unos de otros comporta aprender más intensamente.
5. Haga que todos los días sean diferentes en el ministerio, en cada escuela y aula, en cada departamento, porque cada día la reforma avanza un poco en profundidad y amplitud.
6. Anime a todos para que sean curiosos: para que les interese la vivencia y los otros, las artes y las diferencias, la información y el pensamiento, las ciencias y los derechos humanos...

7. Refuerce los componentes de valor en toda la educación e insista en que es desde los valores democráticos donde todos crecemos y todos debemos mutuamente pedirnos responsabilidades.
8. Con ejemplos explicita que todos hemos de andar juntos, aunque con pasos distintos.
9. Diga muy alto que más que esperar qué nos da y nos facilita la reforma educativa, lo nuclear para la reforma es lo que cada uno aporta para hacerla realidad.
10. Manifieste que somos quien somos porque la escuela nos lo ha facilitado en los primeros tramos de nuestra vida.

58. Algunas ideas finales

¡Podríamos anotar tantas!

La reforma ahora, y en el futuro con contundencia, debe asegurar que los niños y niñas usen los números para analizar y comprender la realidad: facilite e impulse prácticas constantemente. Debe potenciar que los niños y las niñas aprendan a extraer conclusiones, a planificar opciones, a considerar riesgos, todo indispensable para la vida actual. Debe asegurar que dispongan de una base científica sin la que es imposible comprender y estar en el mundo con opinión y decisiones: la ciencia hoy es fascinante.

Los niños y las niñas, todavía, deben tener muy asumido que la responsabilidad, la igualdad, la democracia, el respeto... no son cuestiones opcionales: conforman la vida personal y pública de todos los ciudadanos. Cada niño y niña debe ser capaz de exponer y argumentar, con ideas propias, su punto de vista. Y ha de estar preparado para usar las tecnologías de la era del conocimiento. También debe estar abierto a las sugerencias de la cultura tradicional y contemporánea.

Algunos de los países más avanzados en educación están centrándose en estos conocimientos y prácticas porque conforman las competencias básicas en educación para manejarse en la vida. Deben estar al alcance de todos. La reforma ha de asegurar que, concluido el ciclo formativo, los muchachos y muchachas se manejan espléndidamente desde ellos.

Para lograrlo, la escuela tradicional no sirve.

Sólo la reforma educativa lo hará posible.

El trabajo que le espera es apasionante.

59. No se apee jamás de la educación, por favor

Acumule conocimiento y experiencias inolvidables durante los próximos cuatro años: lo marcarán, lo cambiarán. Lo acrecentarán. Vívalo todo con moderación clásica e intensidad. La educación es un mundo: la visión de una vida y un mundo que queremos mejor desde el trabajo cotidiano con los niños y niñas, desde el diálogo incesante con los padres, la sociedad y la comunidad educativa.

Si ha accedido al ministerio y la educación no era su especialidad o prioridad –aceptó un reto práctico- continúe, por favor, ligado a ella: no podemos perder a nadie que haya empujado la reforma, que la conozca, que se haya comprometido. Que haya sido capaz de trazar puentes desde lo hecho con lo que él ha diseñado. Debe continuar. Porque su sucesor trazaré otros puentes. Y los que hemos estado en el ministerio le daremos soporte: apoyaremos siempre la causa de la reforma educativa para que el país disponga de la educación que necesita, queremos y nos urge. Todavía falta. Y mucho.

Si viene del mundo de la educación, el liderazgo en el ministerio le ha posibilitado que pilote la nave de la reforma, y la comprenda con mayor profundidad. Siga. Aunque la experiencia haya sido agri dulce. Siempre es extraordinaria. Únase a los que vivimos y luchamos por la reforma: por una educación de calidad en cada aula, en la experiencia personal de cada niño y niña.

Por encima de los partidos a los que pertenecemos –o hayamos pertenecido- los ministros de educación, debemos ser hombres y mujeres públicos: comprometidos con la educación de los niños y las niñas desde maestros con rotunda profesionalidad, escuelas adecuadas en todo el país, departamentos que la territorialicen, un ministro que la sirva, medios de comunicación que la difundan, sindicatos que dialoguen para su calidad, gobierno y alcaldes que le pongan en su agenda en primerísimo plano...

Estar en el ministerio confiere un aire de familia. Bienvenido al club.

Toni Puig
Guatemala / Barcelona
Octubre 2007
www.tonipuig.com