



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**“PERFIL PROFESIONAL DEL  
ADMINISTRADOR EDUCATIVO”**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PRESENTA:**

**SANDRA CAROLINA  
MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: PROF. GORGONIO SEGOVIA  
FEBRONIO**

**MEXICO, D.F.**

# AGRADECIMIENTOS

*A la mujer que a través del amor y la dedicación*

me enseñó a enfrentar la vida y  
siempre permanecerá en mi corazón... mi madre.

Al hombre cuya presencia indica protección y respeto,  
Y quien siempre trató de darme lo mejor... mi padre.

A mis hermanas por su amor y comprensión que siempre  
me brindaron, además de demostrarme siempre su hermandad  
hacia mi...gracias.

Agradezco también al Profesor Gorgonio Segovia por sus  
acertados consejos que me ayudaron a salir adelante durante  
todo el proceso de este trabajo.

Le doy gracias también, a todos mis profesores de la carrera por  
compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, así como  
también agradecerles por haber cultivado en mi las ganas de seguirme  
preparando cada día más.

Gracias a todos, por brindarme su apoyo incondicional, para  
poder cumplir mis metas, este trabajo representa para mí la  
mayor de las satisfacciones y que con ayuda de ustedes pude  
lograr.

Sandra Carolina Martínez Martínez

“La meta principal de la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas no simplemente de repetir lo que otras generaciones han hecho; hombres que sean creativos, inventores y descubridores. La segunda meta de la educación es la de formar mentes que sean críticas, que puedan verificar y no aceptar todo lo que se les ofrece”

Jean Piaget

# ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	I
---------------------------	---

## *CAPÍTULO 1*

### **Marco Teórico Conceptual de la Administración Educativa**

1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Desarrollo.....	25
1.3 Conceptualización.....	28

## *CAPÍTULO 2*

### **Funciones del Administrador Educativo**

2.1 Importancia de la Administración Educativa.....	30
2.2 Planeación.....	33
2.3 Organización.....	38
2.4 Dirección.....	42
2.5 Control.....	45

## *CAPÍTULO 3*

### **Perfil del Administrador Educativo**

3.1 El rol del Administrador Educativo.....	48
3.2 Características del Administrador Educativo.....	51
3.2.1 Líder.....	52
3.2.2 Comunicador.....	56
3.2.3 Motivador.....	61
3.2.4 Creativo.....	69

3.2.5 Innovador.....	73
3.2.6 Conocedor de aspectos educativos.....	75
3.2.6.1 Normas fundamentales que rigen la Administración Educativa.....	76
3.2.6.2 Estructura del Sistema Educativo Mexicano.....	76
3.3 Perfil del Administrador Educativo.....	92

<b>CONCLUSIONES</b> .....	103
---------------------------	-----

<b>FUENTES DE CONSULTA</b> .....	107
----------------------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios en el contexto que estamos viviendo, como la globalización y los adelantos tecnológicos, provocan que exista una mayor preparación de la fuerza de trabajo, de ahí la importancia que tiene la educación para un país, ya que por medio de ella, los individuos adquieren conocimientos y habilidades. Sin embargo, México se ha caracterizado por presentar ciertos problemas en educación, debido a que no se está considerando suficientemente las nuevas condiciones de la sociedad, ni las exigencias y características actuales y futuras de las organizaciones y del mercado de trabajo; tampoco se tienen mecanismos flexibles que permitan incorporar y reconocer las diversas formas por las que el individuo puede adquirir, perfeccionar o actualizar el aprendizaje.

De ahí la necesidad de contar con profesionales para que pugnen por enfrentar y resolver los problemas que se pretenden, o en su caso, proponer medidas para poder combatirlos, pero para ello estos profesionales deben contar con ciertas características y habilidades.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, la investigación y el estudio del Perfil Profesional del Administrador Educativo, a través de un análisis documental y biblio-hemerográfico del tema. Esta investigación está enfocada a presentar las principales características que lo distinguen de otros profesionales y que además trata de conceptualizar a un nuevo Administrador Educativo, debido a que son visualizados como conservadores, poco flexibles, manteniendo lo ya establecido, por ello es muy común considerar a la administración como una tarea eminentemente burocrática en el sentido de

vigilar el cumplimiento de una normatividad o reglamento, llenar y entregar una documentación a veces excesiva, por lo que, tradicionalmente así ha sido conceptualizada su actividad; por ello es necesario añadirle un grado importante de cambios que sean útiles y por tanto modifique esa conceptualización, ya que el Administrador Educativo es un trampolín que impulsa el buen manejo de los recursos que están a disposición de la educación. Para ello se hace necesario plantear algunas características que le darán un giro importante a la conceptualización de un Administrador Educativo conservador o tradicional a un Administrador Educativo innovador, versátil, líder, con una buena capacidad de comunicación, motivador, creativo y con conocimientos en materia educativa como administrativa, cuya finalidad es que esta modificación repercuta de manera positiva a la educación.

De lo anterior se plantearon los siguientes objetivos:

- Estudiar las características del Administrador Educativo.
- Conocer la importancia de que los Administradores Educativos posean las características de liderazgo, creatividad, innovación, capacidad de comunicación, motivación y con conocimientos en el aspecto educativo como: la normatividad y la composición y organización del Sistema Educativo Mexicano.
- Analizar y conocer las funciones del Administrador Educativo.
- Conocer si las características del Administrador Educativo repercute directamente en el desempeño de sus funciones dentro de una organización.
- Analizar qué conocimientos debe saber el Administrador Educativo en cuanto aspectos administrativos como en educación.

También cabe mencionar, que la realización de esta investigación tiene como segunda finalidad, el ser una guía para aquellos interesados en conocer cual es el Perfil Profesional del Administrador Educativo.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos y se presenta de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta un Marco Teórico-Conceptual de la Administración Educativa, cuyo objetivo principal es acercar al lector sobre las bases teóricas en la que incide la Administración Educativa, para ello se exponen dos concepciones referidas a la Administración Educativa, por una parte se encuentra Ricardo Uvalle Berrones que en su artículo denominado “Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa” permite ver como se conceptualiza a la Administración Educativa en la que establece que tanto la Ciencia Política y la Administración Pública son pilares que contribuyen a delimitar a la propia Administración Educativa y que de ese modo se puede explicar los fundamentos que le corresponden. Por otra parte se encuentra Francisco Covarrubias Villa, que en su artículo titulado “El problema del Objeto de Estudio de la Administración Educativa” enfatiza que la Administración Educativa encuentra su punto de enlace entre la ciencia administrativa y la Pedagogía. Estas dos concepciones permiten apreciar que el campo de acción del Administrador Educativo no sólo es en el ámbito público, es decir, dentro del Estado, sino también en cualquier ámbito que lleve implícito el aspecto educativo, es decir, el propio Administrador Educativo puede conjugar o articular entre estas dos concepciones al momento de llevar a cabo sus funciones.

En el segundo capítulo se establecen las funciones que debe desempeñar el Administrador Educativo y estas son la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que se encuentran disponibles para garantizar la educación en todos sus niveles, así como su mejoramiento. Además en este capítulo se enfatiza la importancia que tiene la Administración Educativa, ya que a través de ella se responde a las necesidades indispensables que surjan dentro del Sistema Educativo Nacional o dentro de alguna institución educativa en específico.

El tercer capítulo y último del presente trabajo se desarrolla el perfil del Administrador Educativo, estableciendo para ello las características que debe poseer el Administrador Educativo al momento de desempeñar sus funciones administrativas.

Finalmente se dan las conclusiones, así como la presentación de las fuentes de información que fueron consultadas para el desarrollo de la investigación.

## Capítulo 1

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### 1.1 Antecedentes

La palabra “**Administración**” proviene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término *administrar* está compuesto por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.<sup>1</sup>

La administración puede definirse de diversas formas, ya que no existe un concepto único que lo distinga, por lo que comenzaremos por mencionar algunos conceptos:

Para Munch Galindo y García Martínez es “*el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y menor esfuerzo posible.*”<sup>2</sup> Este concepto implica que cualquier organización o grupo social para cumplir sus fines u objetivos debe lograr una combinación y la unidad de esfuerzos, es decir, el grupo social debe estar bien integrado y balanceado con respecto a sus integrantes, lo que propiciará una mayor eficiencia en la realización de las actividades encomendadas con un mínimo de esfuerzos.

---

<sup>1</sup> Vid. Jiménez Castro, Wilburg., Introducción de la Teoría Administrativa, p. 23

<sup>2</sup> Munch Galindo, Lourdes., et al. Fundamentos de Administración, p. 23

José A. Fernández la define como *“la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”*<sup>3</sup> Se enfatiza que la satisfacción de los objetivos se lograrán a través del establecimiento de una estructura y del esfuerzo coordinado de los individuos, es decir, por estructura se entiende que la organización establecerá un marco fundamental en el cual se establecen las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos, por lo que el esfuerzo humano tendrá que coordinarse de acuerdo a la asignación de tareas, de autoridad, de responsabilidad y de actividades para cumplir con los objetivos establecidos.

Harold Koontz y Heinz Weihrich establecen que *“la Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”*<sup>4</sup> Koontz y Weihrich determinan que administración comprende el crear un ambiente o entorno en el que los individuos puedan realizar las actividades de una manera eficiente y así cumplir con las metas de la organización, por tanto este concepto realza la importancia principal de crear un ambiente idóneo para después lograr el cumplimiento de las metas, es decir, se le da mayor prioridad al clima organizacional que debe reinar el lugar, donde las personas laborarán y cumplirán sus actividades, lo que representa un interés por el personal y no sólo por los resultados.

---

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Koontz y Weihrich, *Administración. Una Perspectiva Global*, p. 4

Mientras que para Robbins y De Cenzo es el “*proceso de realizar actividades y determinarlas eficientemente con y a través de otros, dicho proceso representan las funciones de la administración y que son la planeación, organización, dirección y control.*”<sup>5</sup> Los autores hacen énfasis en el término eficiencia, ya que establecen que es parte vital para la administración, junto con otro elemento que es la eficacia; ambos elementos, eficiencia y eficacia, son fundamentales para entender qué es la administración, ya que eficiencia significa hacer las cosas bien, es decir, busca minimizar la utilización de recursos (reducir costos) y la eficacia significa alcanzar las metas establecidas por la organización, es decir, el fin que se persigue.

El factor humano aquí es de suma importancia ya que, a través de ellos se realizan las actividades, son quienes se organizan y determinan el cumplimiento de las metas de la organización. Por tanto, para realizar las actividades y poder cumplir con el objetivo establecido por la organización de manera eficiente y eficaz, se debe tomar en cuenta las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control.

Como podemos observar el concepto de Administración tiene diversos enfoques, pero en general, los autores coinciden en que la Administración es:

- Un esfuerzo coordinado de individuos
- Es lograr un fin u objetivos determinados
- Es realizar actividades con un fin u objetivo
- Es conducir a los integrantes de una organización
- Es el cumplimiento de un proceso.

---

<sup>5</sup> Robbins y De Cenzo, Fundamentos de Administración, p. 5

Por lo tanto, la Administración es un proceso en el que se planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo coordinado de individuos que tienen como finalidad el cumplimiento de los objetivos determinados de una organización. Además de ello, el proceso es aplicable a aquellos recursos humanos, materiales, financieros, técnicos con los que cuenta la organización, con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento de esos recursos, cuya característica principal que los rige actualmente es que son escasos.

De ahí la importancia que tiene la administración como una herramienta que facilita al administrador la mejor manera de aprovecharlos dentro de una organización.

### **Características de la Administración**

La Administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas<sup>6</sup>:

- a) **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo o en una institución educativa.
- b) **Valor instrumental:** dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, es decir, busca obtener determinados resultados.

---

<sup>6</sup> Vid. Munch Galindo, Lourdes, Op cit., p. 24 - 25

- c) Unidad temporal:** aunque se distingan etapas, fases y elementos de la administración, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una organización se están dando, ya sea en mayor o menor medida, es decir, si se realizan planes, no por eso se deba dejar de organizar, dirigir o controlar.
- d) Especificidad:** la administración puede auxiliarse de otras ciencias como las matemáticas, la sociología, la psicología, etc. Sin embargo la administración tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, por lo tanto no puede confundirse con otras disciplinas a fines como en ocasiones se le ha confundido con la contabilidad.
- e) Interdisciplinarietà:** la administración retoma algunos aspectos de otras ciencias que le son inherentes y que se relacionen con la eficiencia en el trabajo, es decir, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Entre las ciencias podemos encontrar a la sociología, economía, derecho, psicología, antropología y las matemáticas; en cuanto a las técnicas se auxilia de la ingeniería industrial, la contabilidad o la cibernética.
- f) Flexibilidad:** los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, ya que, la rigidez en la administración se vuelve inoperante.
- g) Amplitud de ejercicio:** consiste en que la administración se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización, es decir, no existe un departamento o área exclusiva en el que se da la administración, por el contrario, se da en toda la organización.

## **Importancia de la Administración**

La importancia de la administración tiene gran trascendencia en la vida del hombre por varias razones:

- La universalidad de la administración demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

## **Proceso Administrativo**

Para el entendimiento de este tema, es necesario analizar un poco más el concepto de Administración, para ello recuperaremos lo anteriormente dicho que la *Administración es un proceso en el que se planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo coordinado de individuos que tienen como finalidad el cumplimiento de los objetivos determinados de una organización.*

Al establecer que es un “proceso” nos referimos a que se deben cumplir una serie de etapas o fases necesarias para llevar a cabo una actividad, por tanto podemos definir como “Proceso Administrativo” a las etapas o fases a través de las cuales se efectúa la administración, dentro de la cual se interrelacionan y forman un proceso integral.

El Proceso Administrativo se divide en dos grandes etapas o fases, que Lyndall F. Urwich les denomina: *mecánica y dinámica de la administración*. Para este autor la mecánica administrativa es “la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse”, es decir, se dirige siempre al futuro; mientras que la dinámica se refiere a “cómo manejar de hecho el organismo social”.<sup>7</sup>

A su vez estas dos etapas se constituyen por otras como se muestra en el siguiente cuadro No. 1:

### **Proceso Administrativo**

<i>FASE</i>	<i>ETAPA</i>
Mecánica	Planeación : ¿qué se quiere hacer? Organización: ¿cómo se va a hacer?
Dinámica	Dirección: ver que se haga Control: ¿cómo se ha hecho?

Fuente: Munch Galindo. Fundamentos de Administración. p. 34

---

<sup>7</sup> Apud. Munch Galindo, Lourdes. Op. cit. p. 33

Es decir, la fase Mecánica se compone de: **planeación y organización** etapas en las que se deben responder a las siguientes preguntas para comenzar el Proceso Administrativo: en la Planeación se debe responder a ¿qué se quiere hacer? Y ¿qué se va a hacer? en la etapa de organización se debe cuestionar ¿Cómo se va a hacer?.

En cuanto a la fase Dinámica se compone de dos etapas: **dirección y control**; en la primera es necesario ver que se realice y en la segunda responder ¿qué se ha realizado?

La etapa de Planeación “*consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización*”.<sup>8</sup> Es decir, antes de iniciar cualquier actividad administrativa, la organización debe establecer que resultados pretende alcanzar, para después determinar los caminos, acciones o estrategias para alcanzar dichos resultados; de esta manera la organización podrá prevenir futuras contingencias o imprevistos.

Las ventajas de establecer los cursos de acción son muchas, entre las cuales se encuentran que la organización reconoce exactamente hacia donde se dirige; se reduce el grado de incertidumbre que pudiera presentarse en un futuro, al igual con las contingencias que pudieran surgir; se tiene una visión del porvenir de la organización; se reconoce la existencia de objetivos, metas y

---

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, p. 61

estrategias claras que orientan a la organización, y por lo tanto al establecerse un esquema de trabajo, es decir, un plan, se sientan las bases para guiar la operatividad de la organización. Por consiguiente la planeación también *“es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.”*<sup>9</sup>

Una vez establecidos los objetivos por alcanzar, es necesario establecer los medios para lograr dichos objetivos, en estos momentos se inicia la siguiente etapa que es la de “Organización”, esta palabra tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y la última se refiere a la organización como un proceso, es decir como una etapa de la administración.

La organización como etapa de la administración consiste en *“el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”*<sup>10</sup> es decir, a cada integrante de la institución o empresa se le asignará actividades, responsabilidades y cierto grado de autoridad para ejercer las actividades mencionadas y lograr así los

---

<sup>9</sup> Munch Galindo, Lourdes. Op cit., p. 64

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 108-109

objetivos planteados, eliminando la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La etapa de “Dirección” consiste en *“impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”*<sup>11</sup>, es decir, en esta etapa se pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, para ello se debe tomar en cuenta aspectos como la motivación, comunicación y la supervisión, ya que son elementos importantes que repercuten en forma favorable a un organismo social; además porque al factor humano se le considera como una pieza fundamental para el logro de los objetivos, por lo tanto es necesario saberlo conducir, ya sea motivándolo atendiendo sus necesidades, supervizándolo a manera de guía para que las actividades se realicen adecuadamente y comunicándose continuamente para que la información fluya correctamente en todo el organismo social.

Y el “Control” consiste en *“la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”*<sup>12</sup> En esta etapa se establecen medidas para corregir actividades que se detectaron erróneamente, para esto es necesario comparar lo planeado con lo realizado, detectando las causas que originaron dichas desviaciones. Al control se le considera como la última etapa del proceso administrativo; sin embargo, esto no es así, ya que el control está

---

<sup>11</sup> Reyes Ponce, A., Op cit. p. 63

<sup>12</sup> Munch Galindo, L., Op cit. p. 172

estrechamente ligado a la planeación, los resultados que arroja el control sirven como un proceso de retroalimentación para nuevamente realizar los planes y establecer nuevos objetivos o simplemente corregir los errores detectados.

### **Administración Pública y Administración Privada**

Dada la complejidad de la administración para su estudio, se ha dividido en dos grandes ramas: la Administración Pública y la Administración Privada. Así lo afirma Jiménez Castro cuando establece que “ La Administración Pública y la Privada son ramas especializadas de la misma ciencia administrativa y, por tanto, sus principios teóricos tienen bases científicas comunes, puesto que ambas son parte de un todo”.<sup>13</sup> Con relación a esto, Francisco Covarrubias da una clasificación más detallada y lo presenta así:

La Administración General se divide en Administración Pública y Administración Empresarial; dentro de la Administración Pública se encuentra la Administración Hacendaria, la Administración Educativa, la Administración Política y Administración de la Salud. Dentro de la Administración Empresarial se encuentra la Administración Financiera, la Administración Turística, la Administración Comercial y la Administración Industrial.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Jiménez Castro, W., Op cit., p. 33

<sup>14</sup> Vid. Cavarrubias Villa , Francisco. “El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Pública” en: Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México. (IAPEM). N. 10 p. 61

Por tanto la administración Pública “es un concepto complejo que comprende los fines del estado; la organización de las acciones, recursos y medios; su congruencia respecto de los fines; las técnicas empleadas para aumentar la eficacia de las acciones y sus efectos en la consecución de los fines.”<sup>15</sup>

También se le ha definido a la Administración pública como aquellos aspectos que solo le competen al Estado, fundamentalmente al ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Dichas tareas gubernamentales son asignadas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre las cuales se encuentran las tareas en materia agraria; desarrollo humano; actividad energética; fiscal; económica; salud pública, educación, seguridad y trabajo.

Por tanto la Administración pública busca satisfacer las necesidades de la sociedad, obteniendo así un bien común y la seguridad de la vida en sociedad de manera armónica, convirtiéndose así en los fines del Estado.

En cuanto a la Administración Privada, sólo podemos decir, que dentro de esta clasificación sólo le concierne las actividades de los particulares en todas sus órdenes, tratando de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento del mismo.

---

<sup>15</sup> Pardo, Ma. del Carmen, Teoría y Práctica de la Administración Pública en México., p. 25-26

Sin embargo, aún analizando la conceptualización de los dos tipos de administración, podemos encontrarnos en un dilema, ¿Cómo saber si nos encontramos frente a un órgano público o privado?, para esto Agustín Reyes Ponce presenta tres criterios distintivos que permiten diferenciar la función pública de lo privado:

- *La naturaleza del órgano:* en este criterio la función social se debe considerar de orden público cuando se emana una autoridad soberana, es decir, que no existe otra autoridad superior en su orden social y dentro de su misma esfera de acción; mientras que en la privada, sucede lo contrario, no existen actos de autoridad sino actos de gestión.
- *El fin buscado:* este criterio consiste en que el fin público busca un bien social o colectivo y el fin privado busca un beneficio particular.
- *La fuente inmediata:* este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo; cuando dicho acto administrativo emana de la ley sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino de aquella que se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, se trata de un acto de la administración pública y cuando la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto se realiza a través de un convenio o contrato el acto administrativo será de orden privado.

Por su parte Jiménez Castro también realiza algunas diferencias entre la Administración pública y privada, entre las cuales destaca que el sector público posee un gran tamaño y complejidad de sus estructuras y procedimientos de la maquinaria pública; la diversidad de las actividades que la componen dificultan la toma de decisiones y la coordinación entre sus diferentes partes; existe una participación múltiple de personas y grupos; también presenta un alto grado de interrelación e interdependencia entre diversos factores que componen a ese sector; surge la presencia de un mando múltiple ejercido por diferentes personas y grupos que toman liderazgo y que actúan a través de funciones directas o indirectas en las decisiones legislativas y ejecutivas ; y las presiones de grupos son de mayor magnitud y variedad en el sector público que en el privado.

También el autor enfatiza que existen variaciones entre ambas administraciones en sus incentivos o motivaciones, en este aspecto puede verse más marcado en la administración privada, ya que este sector busca un fin lucrativo y por ende tiene mayor posibilidad de establecer programas de incentivos para sus trabajadores, ya que cuentan con el factor “ganancia”, lo que no sucede con la administración pública. Otro factor diferencial es que la administración privada aplica principios y actividades de una forma más dinámica, que redundando en una mayor eficiencia.

Como se observa existen, varias diferencias entre ambas administraciones; sin embargo, puede que exista una sola similitud entre ellas, y es que no importa

si son de carácter privado o público, la aplicación de los principios de la administración es válida tanto para una como para la otra, lo que nos lleva a recordar una de las características importantes de la Administración, su “universalidad”.

### **Concepciones entorno a la Administración Educativa**

En este apartado se abordan dos concepciones de la Administración Educativa, la primera concepción está referida al planteamiento que desarrolla Francisco Covarrubias Villa y la segunda por Ricardo Uvalle Berrones.

Francisco Covarrubias en su concepción hace énfasis en que la Administración Educativa no puede ser incluida en la Administración Pública ni en la Empresarial, estableciendo que le es indiferente a la Administración Educativa, ya que le corresponde estudiar administrativamente el aspecto educativo en donde se realice (público o privado). Por ello establece que la “Administración Educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Covarrubias Villa, F., *Op.cit.*, p. 67

Por tanto Covarrubias define a la Administración Educativa como “una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntese entre ellos las instalaciones en las que se imparte la enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos.”<sup>17</sup>

Además establece que la Administración Educativa no solo es un campo aplicativo de la teoría administrativa, sino también puede conjugar o articular la teoría administrativa y la Pedagogía sin perder cada una su identidad propia para teorizar los puntos de enlace entre una y otra, es decir, a la administración le concierne crear las condiciones en que se da la educación o el proceso de socialización del conocimiento; mientras que la Pedagogía actúa sobre esas condiciones creadas, por tanto la Administración Educativa se encuentra enlazada entre la Administración y la Pedagogía.

Francisco Covarrubias justifica la creación de la licenciatura de Administración Educativa, porque responde a la satisfacción de una necesidad ocupacional existente en la formación social mexicana, debido al incremento poblacional y la diversificación de la practica educativa especializada,

---

<sup>17</sup> Idem.

es decir, el Sistema Educativo Mexicano en las últimas décadas ha crecido sin dirección, ni forma definida, por ello la necesidad de contar con una profesión que de forma y dirección a la educación.

Por último, en lo que se refiere la práctica educativa de la Administración Educativa establece que es una función que se encuentra dispersa en los distintos órganos sociales en los que se realiza la función educativa, como la familia, la iglesia, la escuela, los sindicatos, los partidos políticos, las asociaciones civiles, las empresas y los medios de información.

La segunda concepción es establecida por Ricardo Uvalle Berrones, quien presenta en una forma muy distinta la conceptualización de la Administración Educativa a como lo presenta Francisco Covarrubias.

Su postura está enfocada en que la Administración Educativa no se entiende ni se justifica plenamente cuando se encuentra distante de la Ciencia Política y la Administración Pública, explicando que la Administración Educativa es una atribución del Estado y por tanto la Ciencia Política y la Administración Pública son pilares importantes que contribuyen a delimitar a la propia Administración Educativa.

Por lo que su conceptualización de la Administración Educativa se deriva de la Administración Pública, por lo cual define a la Administración Educativa como “una rama especializada de la ciencia política y de la ciencia de la administración pública”<sup>18</sup>.

Lo anterior se desprende que tanto la política y la administración pública en relación a la educación son piezas fundamentales en el quehacer estatal, por un lado porque la política se encarga de la formulación de política educativas y por el otro a la administración le concierne la correcta y eficaz ejecución de dichas políticas. Por lo tanto el campo o la práctica educativa de la Administración Educativa es dentro del Estado y simultáneamente su administración, ya que la educación sólo el Estado puede garantizarla por tratarse de un asunto general, es decir, la educación se convierte en fin que el Estado persigue para satisfacer las necesidades colectivas y por ende funge como un medio de poder para promover la sociabilidad entre los individuos, por ello toca a la administración distribuir el poder con base en valores, ideología y modelos de conducta social e individual a través de la educación.

De lo anterior Uvalle justifica la necesidad de la Licenciatura en Administración Educativa, explicando que a través de ella se da un impulso a la educación luchando contra quienes puedan utilizar a la educación como una forma de impedir el progreso, ya que es un indicador de gran alcance que trae

---

<sup>18</sup> Uvalle Berrones, Ricardo. “El Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa” en Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), No. 10, p. 52

consigo elementos formativos, de aprendizaje, de destreza y además puede modificar estructuras y relaciones de vida, por ello, la administración coadyuvará para que los individuos accedan a una mejor condición de vida a través de la educación.

Como se puede observar, las dos posturas son totalmente diferentes, para su comprensión se establece un cuadro comparativo donde se enfatizan las principales características de ambas. (véase cuadro No. 2).

La primera postura, que es de Francisco Covarrubias deja fuera a la Administración Educativa de la Administración Pública, lo que conlleva a que la práctica educativa o el ámbito del administrador educativo sea más amplio, ya que puede ejercer su profesión en distintos organismos en donde lleve implícito o explícito el aspecto educativo sin importar que el organismo sea público o privado, mientras que en la segunda postura, enmarcada por Ricardo Uvalle la práctica educativa si se ve limitada, ya que sólo es posible ubicar al administrador educativo dentro del Estado, es decir, en organismos públicos, por lo tanto se encontrará en dificultades de hallar espacios para desempeñar sus funciones, debido a que es difícil lograr pertenecer al sector público.

**Cuadro No. 2**  
**Comparativo de las dos posturas de la Administración Educativa**

Representante	Francisco Covarrubias Villa	Ricardo Uvalle Berrones
Postura	La Administración Educativa no puede ser incluida en la Administración Pública ni en la Administración Empresarial, ya que le corresponde estudiar el aspecto educativo en donde se realice, es decir, independientemente del tipo de institución u organización que se trate (público o privado)	Administración Educativa no se entiende ni se justifica plenamente cuando se encuentra distante de la ciencia política y la administración pública, ya que la Administración Educativa es una atribución del Estado y por tanto la ciencia política y la administración pública son pilares importantes que contribuyen a delimitar a la propia Administración Educativa
Concepto de Administración Educativa	“Disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntese entre ellos las instalaciones en las que se imparte la enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos”.	Una rama especializada de la ciencia política y de la ciencia de la administración pública”, que se va a encargar de impulsar la educación y de ejecutar de manera correcta y eficaz la política educativa.
Justificación de la Licenciatura en Administración Educativa	Responde a la satisfacción de una necesidad ocupacional existente en la formación social mexicana, debido al incremento poblacional y la diversificación de la practica educativa especializada	La educación es un indicador de gran alcance que trae consigo elementos formativos, de aprendizaje, de destreza, de poder que pueden modificar estructuras y relaciones de vida, por ello, la administración coadyuvará para que los individuos accedan a una mejor condición de vida a través de la educación, y a su vez toca a la administración distribuir el poder con base en valores, ideología y modelos de conducta social e individual a través de la educación.
Práctica Educativa	Se encuentra dispersa en los distintos órganos sociales en los que se realiza la función educativa, como la familia, la iglesia, la escuela, los sindicatos, los partidos políticos, las asociaciones civiles, las empresas y los medios de información.	Se encuentra dentro del Estado y simultáneamente en su administración, ya que la educación sólo el Estado puede garantizarla por tratarse de un asunto general
Delimitación de la Administración Educativa	La Administración Educativa encuentra su punto de enlace con la ciencia administrativa y la Pedagogía	Encuentra su punto de enlace con la ciencia política y la Administración Pública.

## 1.2 Desarrollo

La administración educativa siendo una de las más recientes especialidades derivada de la administración general, se encuentra en una etapa de plena gestación; de ahí que actualmente no se cuente con fuentes bibliográficas sobre administración educativa; no obstante la práctica de la administración educativa es más reconocida que su teoría. Como ya se había mencionado antes la administración educativa está referida al campo educativo y se vale de las herramientas de la disciplina administrativa para aplicarlos directamente a los procesos educativos, de aquí surge la importancia de conocer cuales han sido las etapas o teorías a las cuales ha recurrido la administración educativa.

De acuerdo con Ranulfo Vivero Castañeda, los estilos y formas de administrar ha variado con el tiempo, en un principio la administración educativa se basó principalmente en el criterio de la adaptabilidad política, es decir, una vez conocidas las demandas sociales con respecto a la educación, era como se administraba la educación; posteriormente se concebía que la administración educativa se basara en la escuela clásica de la administración y una vinculación analítica con los principios de la administración general, científica y burocrática. En los años sesenta y setenta hubo una inclinación por una serie de teorías contemporáneas de la gestión, entre las cuales destacaron “la administración del desarrollo, del Desarrollo Organizacional, de la ecología administrativa, del desarrollo institucional y de la teoría de la contingencia”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vivero Castañeda, Ranulfo. “Los Nuevos Paradigmas de la Administración y Planeación Educativa” en: Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM). No. 10 p.120

Sin embargo, estos modelos de administración no se han agotado en su totalidad en un periodo determinado, sino que coexisten con nuevas formas de administración, así lo afirma Benno Sander, de lo cual dichos modelos están sintetizados en lo que a él le denomina “Paradigma Multidimensional de la Administración de la Educación”,<sup>20</sup> este paradigma se compone de cuatro dimensiones que actúan entre sí: la económica, la pedagógica, la política y la cultural.

- a) **La dimensión económica:** se presupone la existencia de recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación, es decir, se enfoca en la rentabilidad en la utilización de los recursos financieros y materiales y de los instrumentos tecnológicos de conformidad con la lógica económica que prevalezca.
  
- b) **La dimensión pedagógica:** se refiere a los principios educativos, las concepciones diversas y las técnicas que tienden intrínsecamente al logro real de los objetivos del sistema educativo, es decir, lo que se pretende lograr es la eficacia en el logro de los resultados de la educación.
  
- c) **La dimensión política:** en esta dimensión, los participantes en la administración educativa buscan la adaptabilidad, debido a que el sistema educativo está llamado a satisfacer las necesidades sociales y las demandas de la sociedad.

---

<sup>20</sup> *Ibidem.* p. 122

**d) La dimensión cultural:** se refiere a los valores y características filosóficas, antropológicas, biológicos, psicológicos y sociológicos de los que participan en el sistema educativo.

Es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multidimensional para poder conceptualizarla ya no sólo como una mera labor burocrática sino como todo un proyecto totalizador que abarca un conjunto de acciones y elementos que deben ser coherentes con la misión institucional que se promueve.

### **1.3 Conceptualización**

Debido a la aparición de organizaciones cada vez más complejas y diversificadas, ha sido necesario la utilización de la actividad administrativa para manejarlas de una manera eficiente, y como consecuencia de esto la actividad administrativa ha ido en expansión, de lo cual se encuentra presente en las diversas esferas de la vida social, ya sea económico, político, educativo, industrial, etc. La esfera educativa no ha sido la excepción, en México, así lo afirma Francisco Covarrubias, el crecimiento poblacional, la multiplicación diversificada de la práctica educativa especializada y el crecimiento del aparato educativo nacional en las últimas décadas sin dirección, requieren de una profesión llamada Administración Educativa, por ello la Administración Educativa está referida al campo educativo y para su correcto manejo, recurre a las herramientas de la disciplina administrativa.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

A este respecto, Gutiérrez Reñón sostiene, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que siempre se administra algo, por lo tanto se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo. Es decir, “las tareas de la administración tienen características que varían de acuerdo con el objeto específico de su actividad y las circunstancias en que ésta se desenvuelve.”<sup>21</sup> Otro autor que apoya sobre este aspecto es Medina Rubio, estableciendo que la “función administrativa actúa en economía, en obras públicas o en educación, debido a que no tiene un fin en si misma, sino está orientada como un ser para”<sup>22</sup>, es decir, la función administrativa como un instrumento para el cumplimiento de un fin determinado. Por ende, la función de la administración de la educación, según Medina Rubio, presenta históricamente una gran simetría y vinculación con la función administrativa general.

Por lo tanto estos dos autores (Gutiérrez y Medina) coinciden en que la función administrativa tiene su aplicación en una gran diversidad de circunstancias, es decir, es aplicable a cualquier aspecto que conlleve la necesidad de cumplir una serie de objetivos o fines determinados, sin importar que enfoque tenga, económico, educativo, sanitario, industrial, etc.

---

<sup>21</sup> Gutiérrez Reñón, Alberto., “La Formación de los Administradores de la Educación” en: Revista Estudio Pedagógico. No. 15-16, p. 89

<sup>22</sup> Medina Rubio, Rogelio., Las ciencias Administrativas y las Ciencias de la Educación: Una Perspectiva Interdisciplinar en la formación de los Administradores de la educación. p. 130

## Capítulo 2

### **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

#### **2.1 Importancia de la Administración Educativa**

La Administración Educativa recibe una alta prioridad por parte de las estructuras ya sean políticas o privadas, debido a que el proceso educativo ocupa un lugar preponderante para el desarrollo de la sociedad. En palabras de Antonio Pinilla “la educación es hoy reconocida como necesidad de máxima prioridad por su jerarquía valiosa e intrínseca y por su importancia decisiva para el desarrollo del sector público y privado... Sin la organización y administración eficientes, el esfuerzo educativo de los países puede frustrarse”.<sup>23</sup>

De acuerdo a la Ley General de Educación en el artículo 2º establece que “la educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos...”<sup>24</sup> para el logro del desarrollo del individuo, la educación se ha dividido en diversos niveles: educación básica (primaria y secundaria); educación media y educación superior, estos niveles conforman un Sistema

---

<sup>23</sup> Pinilla, Antonio. “Administración de la educación”, en: Principios de las relaciones sociales y administrativas: la interacción humana. P. 165 - 166.

<sup>24</sup> Ley General de Educación p. 2

Educativo muy complejo y diverso; este Sistema Educativo puede definirse como "el "conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinadas a ofrecer servicios educativos y culturales..."<sup>25</sup>

De lo anterior se deduce la importancia de la Administración Educativa, ya que de ésta dependerá la correcta y eficaz organización y dirección del sistema educativo, es decir, a la administración educativa le toca resolver problemas o en su caso proponer aspectos que surjan, ya sean, en instituciones educativas o en la política educativa.

Por tanto la Administración educativa coadyuva a que se dé el uso más inteligente y óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos que se encuentran al servicio de la enseñanza-aprendizaje; facilitando sus tareas, resolviendo problemas. Es decir, proporciona todas las condiciones para que se dé el proceso de enseñanza- aprendizaje.

En este sentido, se puede decir, que la administración educativa es de suma importancia, ya que busca crear las condiciones necesarias dentro del sistema educativo, alcanzando así los objetivos establecidos mediante la función administrativa, es decir, mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuentan. Además cabe mencionar que el ámbito en el que se desenvuelve la

---

<sup>25</sup> Prawda, Juan. Logros, iniquidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano. p. 17

administración educativa es la educación, las actividades y tareas asignadas a la Administración educativa son reconocidas como las funciones administrativas de la educación, lo que esto nos lleva al tema de este capítulo

Dichas funciones administrativas de la educación (planeación, organización, dirección y control) deben ser realizadas por profesionales; el administrador educativo en este caso, es quien debe lograr alcanzar las metas establecidas en materia educativa a través de otros. Gutiérrez Reñón define como administrador educativo a “aquellas personas que ejercen funciones de decisión y asesoramiento en la organización”.<sup>26</sup> de aquí la importancia de contar con profesionales con capacidad de ejercer dichas funciones.

Las principales funciones del Administrador Educativo son la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que en materia de educación estén disponibles, cabe mencionar que estas funciones pueden ser realizadas en muy diversos ámbitos que van desde el Sistema Educativo en su conjunto, hasta un centro escolar específico.

---

<sup>26</sup> Gutiérrez Reñón, Alberto. *Op.cit.* p. 97

## 2.2 Planeación

De acuerdo a lo que se vio en el primer capítulo la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. En sí la planeación implica la selección de objetivos de la institución educativa y las estrategias y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Por lo que el Administrador Educativo deberá planear las actividades de un centro de educación o de un sistema educativo, a esto el autor Gutiérrez Reñón sostiene que “planificar la actividad de un centro de educación supone establecer previsiones y fijar objetivos muy concretos, en términos de conductas de individuo o de pequeños grupos perfectamente identificados y hay frecuentes ocasiones de comunicar en forma directa”<sup>27</sup>

En este sentido la planeación deberá ser realizada tomando en cuenta cuáles son las necesidades de la institución o centro escolar, del personal y del alumno, esto con la finalidad de que el establecimiento de los cursos de acción y de los objetivos sean acordes a dichas necesidades.

---

<sup>27</sup> *Ibíd*em p. 104

En cuanto a planear los sistemas educativos supone establecer previsiones y fijar objetivos en términos de comportamientos de amplio colectivos, que sólo pueden ser identificables en términos abstractos, es decir, debido a la complejidad del sistema se puede hablar de miles de alumnos, de docentes, de una gran cantidad de instalaciones, etc., lo que hace también difícil la comunicación directa con ellos.

Existen otras tareas importantes con relación a la planeación que debe desempeñar el Administrador Educativo y son:

- Fijar o proponer el establecimiento de los objetivos, programas y metas de la actividad educativa, asegurando su articulación con las líneas generales y directrices de la política educativa del país.
- Establecer las normas y directrices a que debe ajustarse la actividad educativa.
- Determinar y obtener los recursos humanos y financieros necesarios.
- La formulación de proyectos o propuestas para la toma de decisiones.
- La elaboración de diagnósticos.
- El diseño de políticas educativas.
- Promover o realizar investigaciones sobre las necesidades educativas de la población.
- Elaboración de presupuestos.

Al realizar la planeación se debe tomar en cuenta también el periodo en el que se habrá de desarrollar, para esto la planeación se tipifica de la siguiente manera:

- a) **Corto plazo:** los planes a corto plazo son cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.
- b) **Mediano Plazo:** estos se determinan en un periodo de uno a tres años.
- c) **Largo plazo:** son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Cualquiera que sea el tipo de organización o el nivel al que se lleve a cabo la planeación, ésta siempre se ajustará a una metodología básica, cuyas principales etapas son<sup>28</sup>:

- *Análisis situacional:* para realizar este análisis en primera instancia es necesario responder a preguntas como ¿Cuál es la situación actual de la institución y por qué? ¿Cuáles son los principales problemas y sus causas? De seguir así ¿qué se puede esperar en un futuro cercano y en otro a largo plazo?. El análisis situacional lo compone el diagnóstico y el pronóstico; el primero consiste en proporcionar una guía para la autoevaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación, a través de la captación y análisis sistemática de la información que se posee de la

---

<sup>28</sup> Vid. Aguilar, José Antonio. Planeación escolar y formulación de proyectos. p. 26-30.

institución, y el pronóstico permite que con base en los resultados del diagnóstico, se pueda estimar los efectos que los problemas pueden tener en un futuro, de seguir un curso tal como hasta ese momento, así como el efecto de acontecimientos previsibles que pueden agravar o reducir las manifestaciones de dichos problemas. Por lo que, el análisis situacional consiste en conocer el estado actual de la institución, identificando sus problemas y las causas que los provocaron, para después analizarlo y prever lo que pudiera suceder en un futuro.

- *Determinación de objetivos y metas:* la determinación de objetivos es establecer en dónde queremos estar al final de una serie de acciones, los objetivos deben desglosarse en metas, es decir, cuantificar en resultados lo que se quiere alcanzar en un periodo determinado, de acuerdo con ciertas medidas cualitativas y cuantitativas.
- *Plan de acción:* es un documento que permitirá canalizar los esfuerzos de los miembros de la institución a la solución de las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico. El plan de acción debe ser una explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer, de cómo hacerlo, cuándo y con qué se hará para alcanzar las metas. La condición principal para la elaboración de un buen plan de acción es que éste se base en el correcto conocimiento de los problemas y de las condiciones que en ellos inciden. De igual manera analizar la relación y jerarquía de dichos problemas, para así dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que presentan mayor urgencia.

La planeación, por tanto, permite señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado, a través de un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas.

## 2.3 Organización

La función de organización comprende “la agrupación de las actividades, la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, y el establecimiento de las relaciones horizontales y verticales que se es timen convenientes y de los condicionamientos adecuados para fomentar o restringir las relaciones informales que se puedan establecerse.”<sup>29</sup> Es decir, la organización conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes.

La organización también dependerá de la naturaleza de la institución, centro escolar y del sistema educativo. Por ejemplo si se encuentra al frente de una institución o centro escolar la organización dependerá de los miembros que la integran, es decir, conocer a los integrantes que la conforman como el director, los docentes, el alumnado, personal administrativo, de mantenimiento, etc, y que cada uno de ellos tiene roles específicos a desarrollar dentro del centro escolar, y que lógicamente ocupan un lugar en la estructura Organizacional.

---

<sup>29</sup> Puelles Benítez, de Manuel. et. al. Elementos de Administración Educativa. p. 70-71

Entre las principales funciones de organización se pueden encontrar las siguientes:

- Organizar la acción de los centros educativos públicos o privados.
- Organización y distribución de las responsabilidades y tareas.
- La organización de actividades escolares y extraescolares.
- La distribución y optimización de los recursos financieros, materiales y humanos en función de los programas aprobados.
- La organización del trabajo académico, incluyendo la selección del personal académico, administrativo y de mantenimiento. En este sentido Pinilla establece como tarea esencial del Administrador Educativo seleccionar, organizar y contratar al personal académico que posean condiciones óptimas para que influyan positivamente al alumnado.<sup>30</sup>
- La organización curricular y de la enseñanza-aprendizaje.
- La organización de asuntos estudiantiles, que consiste en realizar funciones de registro, distribución del alumno, organización de cursos, etc.
- Elaboración de la estructura orgánica del centro escolar o de la institución.
- La organización de la enseñanza en sus distintos niveles y grados.
- La elaboración de manuales de organización y procedimientos de acuerdo a la estructura organizacional de la institución.

---

<sup>30</sup> Vid. Pinilla Antonio. *Op. cit.* p.168

En general los aspectos que el Administrador Educativo debe organizar y dar el uso óptimo de una institución son principalmente los recursos humanos y materiales.

- ✓ *Los humanos*: significa tener permanentemente organizada y actualizada la información de alumnos, docentes, directivos, personal manual y de apoyo de la institución.<sup>31</sup>
  
- ✓ *Los materiales*: esto implica conocer los recursos materiales con que cuenta la institución, lo que facilita el diseño de estrategias para usarlos adecuadamente según las necesidades de trabajo colectivas e individuales. Incluye también considerar las necesidades de mantenimiento y asegurar que este servicio sea permanente, a fin de que se aseguren los espacios de trabajo propicios; es decir, usar racionalmente los recursos, con objeto de que:
  - Los materiales bibliográficos se aprovechen con el fin de facilitar y promover la creación de aprendizajes significativos.
  - Las instalaciones (aulas, oficinas, anexos, etc.) se conviertan en lugares de apoyo que faciliten la creación de ambientes propicios para realizar de manera eficaz el trabajo docente y administrativo.
  - Los materiales audiovisuales contribuyan al mejor tratamiento de los contenidos educativos.

---

<sup>31</sup> Vid. Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela I, p. 130

- El mobiliario de las aulas (bancas, sillas, mesas, estantes, etc.) se conviertan en instrumentos facilitadores de la interacción, ya que es parte de los espacios donde se socializa el conocimiento, se establecen las relaciones, y donde se da de manera directa el aprendizaje.<sup>32</sup>

Por tanto la organización dentro del campo educativo queda comprendida como la fase del proceso administrativo cuya función es la integración de las partes o componentes que conforman la institución educativa por medio de una estructura definida y además de la ordenación de los elementos o factores con que se cuentan para el mejor cumplimiento de la acción educativa.

---

<sup>32</sup> Vid. Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela I. p. 131

## 2.4 Dirección

Esta función administrativa consiste en conseguir que los diferentes elementos que intervienen el proceso administrativo lleven a cabo sus tareas. Sin embargo se establece que “en la actualidad ya no es posible concebir a la Administración educativa sólo como pura gestión de asuntos corrientes, sino también como una labor de dirección y de coordinación.”<sup>33</sup>

Es decir, se le ha adjudicado a la administración educativa y específicamente a la dirección educativa, como una actividad meramente burocrática y de pura gestión, en el mejor de los casos es necesario que se tome en cuenta que la dirección debe ir más allá de la gestión, por lo que el administrador educativo tendrá que tomar en cuenta la orientación, la información, la motivación, la comunicación y el liderazgo para realizar la función directiva.

La dirección se relaciona con aspectos interpersonales y de lo cual el administrador educativo necesita de las aptitudes necesarias, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro de los objetivos planteados de la institución educativa, es decir, se debe encaminar toda la tarea administrativa hacia su cumplimiento

---

<sup>33</sup> ibídem. p. 72

Por tanto el Administrador Educativo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos.

Por lo que, es un agente de apoyo a la institución y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Su reto principal es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que se consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración.<sup>34</sup>

Entre las principales funciones de dirección se encuentran las siguientes:

- La toma de decisiones
- La motivación y supervisión del personal que tenga a su cargo o personas que se relacione directamente con él.
- Establecer los mecanismos necesarios para una comunicación efectiva.
- Supervisión de las actividades académicas.
- Supervisar que el ejercicio presupuestario se utilice en forma eficiente de acuerdo a lo programado.
- Operación y supervisión de los centros educativos y servicios educativos.
- Coordinar y supervisar los programas educativos.

---

<sup>34</sup> Vid. Elizondo Huerta, Aurora. Op. cit. p. 62

- Apoyar y coordinar los centros educativos.
- Guiar y apoyar al personal.
- Coordinar los recursos materiales del centro educativo.
- Vigilar el cumplimiento de la normatividad o del reglamento dentro de una institución educativa.

## 2.5 Control

Esta función administrativa, es concebida como una forma de investigar los desajustes entre el esquema teórico plasmado en la planeación y la situación real alcanzada en la ejecución; por lo que el control pasa a ser pieza clave de retroacción y de un elemento impulsor del proceso administrativo dinámico y cíclico. Es decir como un elemento de retroalimentación del proceso.

En este sentido, en el control “se encuentra implícito la utilización de ciertas medidas o standares que permiten comparar las salidas o resultados del sistema con el producto deseado, previamente establecido, y poner en marcha los mecanismos de ajuste de estradas al sistema o de otros factores a fin de restaurar el sistema para que produzca de acuerdo con los planes establecidos”.<sup>35</sup>

Esto no es mas que contrastar lo planeado con lo realizado para analizar, la brecha existente entre uno y otro, y así establecer medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos planteados.

Entre las funciones administrativas educativas se encuentran las siguientes:

- La evaluación de los resultados de los sistemas educativos, sus instituciones y la acción docente.
- El control de los planes y programas de estudio, vigilando que se cumplan los objetivos educacionales.

---

<sup>35</sup> Puellas Benitez, de Manuel. *Op. cit.* p. 73

- Evaluación y actualización de los planes y programas de estudio de acuerdo a las demandas sociales y los cambios en el contexto.
- El control del cumplimiento de los diversos programas educativos del sector privado, vigilando que cumplan con los lineamientos establecidos por la SEP.
- Evaluación y análisis de los sistemas de control en el centro educativo o institución.

Como se puede observar las funciones del administrador educativo son tan diversas, que puede desempeñarlas en el ámbito público como el privado donde lleve implícito el aspecto educativo.

Además de las ya mencionadas funciones del administrador educativo, se pueden encontrar otras y son:

- Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas, con base en el conocimiento de las disciplinas administrativas y del sistema educativo nacional.
- Analizar las políticas públicas en educación, legislación y organización de la educación.
- Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la función educativa y cumplir cabalmente con el servicio educativo público.

- Instrumentar estrategias de acción para proponer soluciones a los problemas de la administración de la educación.
- Realizar estudios grupales e interdisciplinarios que conduzcan a la eficiencia y eficacia de los servicios educativos.<sup>36</sup>

Todas estas funciones mencionadas en este capítulo, convierte al administrador educativo en un elemento importante para el correcto manejo de la educación, este profesional debe reconocer la complejidad y la responsabilidad de su campo de acción, así como poseer el conocimiento sobre las técnicas, las teorías, los principios y las características administrativas aplicadas a la educación.

---

<sup>36</sup> Vid. UPN, “Mapa Curricular de la Licenciatura en Administración Educativa”

## **Capítulo 3**

### **PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

#### **3.1 El Rol del Administrador Educativo**

El rol o papel que desempeña el Administrador Educativo es de suma importancia, ya que de él depende que se dé o se lleve a cabo de una manera eficiente las herramientas o técnicas de la administración aplicadas a la educación y quién mejor que el Profesional de la Administración Educativa para llevar a cabo la planeación, organización, dirección y control de los servicios educativos, y además de esto deberá proponer, diseñar y efectuar en su caso, alternativas de solución a los problemas que acontecen en materia de educación.

Queda claro que el Rol del Administrador Educativo, es decir, su quehacer en este campo, es conjugar las diferentes técnicas y teorías de la Administración aplicadas a la educación; no obstante cabe destacar que actualmente el Administrador Educativo se encuentra desarrollando un papel que no le corresponde; se ha ubicado como profesores de primaria o secundaria pública, lo cual conlleva a percibir que el Administrador Educativo en estos casos no está asumiendo el rol que le correspondería asumir, debido a una razón muy significativa en este aspecto y es que la formación del Administrador Educativo no trae consigo una formación normalista o docente, lo que provoca

una serie de consecuencias que repercuten directamente en la calidad de la educación, es decir, por no estar capacitado para enseñar o formar a un individuo de esa naturaleza, existe una alta probabilidad que el conocimiento adquirido por parte del alumnado sea inferior a otro alumnado que se ha formado por un verdadero docente que esta preparado para ello.

Es decir, si al Administrador Educativo se le ha formado para aplicar teorías administrativas al campo de la educación, no es suficiente para desempeñar un rol como docente, aunque se establezca que la Administración es multidisciplinaria, es decir que lleva consigo el conocimiento de diversas disciplinas, no garantiza que sea apto para desempeñar dicho rol. La exigencia para educar un niño de nivel primaria es determinante, ya que se requiere de quién se encuentre desempeñando este rol, tenga los conocimientos pedagógicos necesarios para la formación de un niño de nivel primaria.

Sin embargo, es importante mencionar que el Administrador Educativo puede desempeñar un papel como docente a nivel medio superior y superior, en estos casos la situación es muy diferente, debido a que puede impartir alguna asignatura que se relacione con su formación profesional, es decir, puede impartir cualquier asignatura relacionada en el campo de las ciencias sociales, y en todo caso específicamente lo relacionado con en el área económico-administrativas.

En este sentido, Ricardo Uvalle Berrones establece que para el Administrador Educativo “lo importante es que en su formación adquiriera además de la natural excelencia formativa, la inmejorable preparación que acredite su destreza en la utilización de los medios de administración”<sup>37</sup>

Por lo tanto, es importante que el propio Administrador Educativo proyecte en la esfera del mercado de trabajo la importancia que tiene el Administrador Educativo como profesional que, administra, gestiona y diseña de una manera eficiente en las diversas estructuras organizacionales educativas ya sean públicas o privadas.

---

<sup>37</sup> Uvalle Berrones, Ricardo. *Op.cit.* p. 54

### 3.2 Características del Administrador Educativo

El Administrador Educativo es aquella persona que dentro de una institución pública o privada soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situación, etcétera, para ello debe contar con ciertas características que permitirán llevarlas a cabo de una manera eficiente y principalmente en la actualidad, debido a los grandes cambios en el contexto que estamos viviendo, como la globalización y los adelantos tecnológicos, que provocan que exista una mayor preparación de la fuerza de trabajo, en cuanto a sus habilidades, destrezas y capacidades, aunque con ello se genere la competencia en el campo laboral; quien esté mayor preparado y calificado podrá destacar en el mundo en el que vivimos.

Juan Prawda y Gustavo Flores establecen que “la transformación acelerada de los medios de producción y comercialización y su organización ha tenido un impacto en la composición de la fuerza de trabajo y sus relaciones laborales”<sup>38</sup>, esto implica la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, capacidades y destrezas, ya que la fuerza de trabajo (física o intelectual) se caracteriza por ser una variable muy dinámica, “todos los días se presentan requerimientos de nuevas competencias y conocimientos y se descartan otros por obsoletos o anticuados”<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Prawda; Juan y Flores Gustavo. México Educativo Revisitado. p. 18

<sup>39</sup> Idem.

Es por ello que el Administrador Educativo cuente con ciertas características que lo distinguen de otros profesionales y que le permiten desempeñar sus funciones de la mejor manera.

Las principales características del Administrador Educativo se establecen en los siguientes apartados.

### **3.2.1 Líder**

El Administrador Educativo necesita contar con un estilo de liderazgo para el desempeño de sus funciones. Para Koontz y Weihrich liderazgo es “como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.”<sup>40</sup>

El líder debe estimular a las personas para que desarrollen la disposición para trabajar, el deseo de hacerlo con confianza; de lo cual significa realizar con intensidad la ejecución de las actividades, además ayudar al grupo a lograr los objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades.

Se considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, o más bondadoso o más útil, etc.

---

<sup>40</sup> Koontz y Weihrich. *Op.cit.* p. 490

La importancia de que el Administrador Educativo deba ser un líder es por que de alguna manera se establece que la administración está interesada en el funcionamiento sin problemas de las organizaciones, el administrador hace uso de los procedimientos y estructuras ya establecidos para ayudar a que la organización alcance sus metas, le compete el mantenimiento de la organización, el conseguir que sus partes interrelacionadas funcionen con la debida vigilancia del proceso que ayuda a la organización a poner en marcha mecanismos para alcanzar sus objetivos; por lo que el administrador es una fuerza estabilizadora en la organización y ayuda a todos a los que en ella trabajan a desempeñar con eficiencia las funciones. En tanto que los líderes inician los cambios en la organización, ya sea en los objetivos de ésta o en el modo en que trata de alcanzarlos. Los líderes se inclinan a romper con el orden actual de cosas. Este énfasis en el cambio puede afectar muy positivamente a la organización ayudándola a realizar con más éxito su misión última.<sup>41</sup>

Por lo tanto, el Administrador educativo aparte de organizar, vigilar, dirigir o controlar las actividades de un grupo, debe buscar la manera de motivar e influir en ese grupo, con la finalidad de que el grupo y los procesos lleguen a un cierto punto de encuentro positivo, y que repercuta favorablemente a la institución en su totalidad.

---

<sup>41</sup> Vid. Owens, Robert, La escuela como organización. p. 192 - 193

En este sentido al Administrador Educativo le interesa que a la institución a la que él pertenece funcione de acuerdo con sus planes y objetivos establecidos, para ello debe contar con un estilo de liderazgo.

Para Owens hay cinco estilos de liderazgo y establece que el estilo es de gran importancia para el administrador, puede alterarlo para acomodarlo a la situación, al grupo o a su propia personalidad, de lo cual determinará su éxito dentro de la institución. Los cinco estilos de liderazgo son:

- *Autoritario*: todas las formulaciones de la política las marcará el administrador. Es decir no se permite la participación de nadie más.
- *Democrático*: combina tanto la discusión y la toma de decisiones en grupo como la negociación en las cuestiones fundamentales.
- *El de no intervención (laissez-faire)*: permite a los individuos del grupo una completa libertad, en este caso todos los administradores sienten la necesidad de ejercer una mayor influencia durante gran parte del tiempo.
- *Burocrático*: es el que ocupa un cargo burocrático y ejerce el liderazgo, su estilo es típicamente una combinación de autoridad, de democracia y de laissez-faire.
- *Carismático*: esta dotado de encanto personal y de la espiritualidad interior.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Vid. Owens, Robert. *Op. cit.* p.203-204

Una vez que el Administrador posea un estilo de liderazgo es importante que entienda y desarrolle su capacidad para:

- “usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- inspirar
- actuar en forma tal que desarrollen un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.”<sup>43</sup>
- asumir responsabilidad
- ser perceptivo
- ser objetivo, considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.
- Establecer prioridades adecuadas
- Comunicar, transmitir y recibir información.<sup>44</sup>

Así es que el nuevo administrador debe ser un líder que efectivamente transforme organizaciones. En consecuencia, debe ser capaz de realizar cambios que se requiere y ganarse el reconocimiento de los subordinados como líder. Los nuevos administradores deben tener la capacidad para influir en el comportamiento de los grupos para lograr cambios en el ordenamiento organizacional establecido, esta es una cualidad trascendente que los nuevos

---

<sup>43</sup> Koontz y Weihrich. *Op cit.* p. 491

<sup>44</sup> Vid. Ciscar, Concepción. *Organización escolar y acción directiva.* p. 113 - 115

administradores deben incorporar como sustancia propia; por lo tanto el administrador debe sumar a su rol tradicional el rol del liderazgo.<sup>45</sup>

### 3.2.2 Comunicador

“La palabra comunicación es un vocablo que se ha elaborado su significado en años recientes. Implica no meramente la transmisión de hechos, ideas, opiniones y decisiones, sino también el diálogo que está basado en los hechos, que promueve ideas y opiniones y adopta decisiones”.<sup>46</sup> Es decir, la comunicación es algo más que transportar un mensaje, es el proceso que incluye la respuesta, la interpretación y la réplica, convirtiéndose así en un diálogo directo del hombre con el hombre.

La comunicación es el medio por el cual se da una eficiente relación en todos los campos en el que el hombre se desenvuelve, por ello se hace necesario que se practique en cada momento de la vida, así nos permite comprender, aclarar y sobre todo utilizar la retroalimentación para tomar decisiones e influir en los demás.

Es por ello que se le ha dado gran importancia a la comunicación y mucho más en el proceso administrativo, ya que en la complejidad organizacional la comunicación se convierte en un elemento eje de las funciones administrativas

---

<sup>45</sup> Lynch G., Patricio. Administración y Liderazgo. p. 91.

<sup>46</sup> *Ibidem*. p. 139

Un Administrador Educativo necesita información y comunicación adecuadas para que la institución en la que participa marche con éxito, ya que administrar implica entre otras cosas saber comunicarse con eficacia. Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades; sin embargo, se muestra con frecuencia que el administrador carece de información vital para la toma de decisiones o que reciben demasiada información, lo que produce una sobrecarga de la misma. Es evidente que los administradores tienen que ser selectivos al escoger la información, es decir, lo que necesita el administrador no es el máximo de información sino la información pertinente.

En consecuencia la comunicación es un medio que facilita la gestión administrativa. En el caso de las instituciones educativas puede ayudar a que todos los miembros participen dinámicamente en la formulación de objetivos y planes institucionales más acordes con su realidad; de modo que, el Administrador Educativo debe ser un comunicador efectivo, lo cual le sirve, entre otras cosas, para motivar, alentar el sentido de participación e interés por el trabajo, además de que al comunicarse y compartir información, vigoriza el sentido de pertenencia a la institución.

Es fundamental que en la Administración Educativa exista una comunicación efectiva, recíproca y participativa, en donde los involucrados en la educación participen en la toma de decisiones.

En suma, la comunicación es muy importante por tres motivos: en primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, organización, dirección y control. Un administrador prepara sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar trabajos. En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los administradores aprovechen la amplia gama de talentos que existe en las organizaciones; por otro lado los administradores pueden encontrar costumbres, expresiones y significados que les resulten extraños, por lo que puede llegar a ignorarlos o no tratar de comunicarse y en tercer lugar, los administradores pasan mucho tiempo comunicándose, es decir, dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, de manera electrónica o telefónica.<sup>47</sup>

De lo anterior, se puede observar que es sumamente importante el desarrollo de comunicaciones efectivas, y esto se puede alcanzar si se tiene presente algunos de los factores o requisitos que intervienen en ello:

---

<sup>47</sup> Vid. Gilbert, Daniel Jr., et al. Administración. P. 574 - 575

- “Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión. Preferentemente toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente”.<sup>48</sup>

Así mismo, se debe evitar la presencia de barreras que obstaculizan una comunicación e información eficientes, al respecto Koontz y Weihrich establecen que los administradores citan con frecuencia las fallas en la comunicación como uno de sus problemas más importantes; sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son síntomas de problemas más profundamente enraizados; por lo tanto se deberá buscar las causas de los

---

<sup>48</sup> Munch Galindo. *Op.cit.* p. 161 - 162

problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas. Algunas de las causas pueden ser la presencia de barreras en el emisor (persona que emite el mensaje), en la transmisión de mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. Las barreras más comunes son:

- *Falta de planeación*: con frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir el propósito del mensaje; por ello se debe explicar las razones por las que se da una orden, seleccionar el canal apropiado y escoger el momento adecuado para mejorar mucho la comprensión de la información.
- *Suposiciones no aclaradas*: existen suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes, pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia.
- *Distorsión semántica*: ésta es otra barrera a la comunicación eficaz, que puede ser deliberada o accidental, es decir, alguna orden puede ser interpretada por diferentes maneras, por ello la necesidad de una claridad y exactitud de la información otorgada.
- *Mensajes mal expresados*: a pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, haya omisiones, incoherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases. Esta falta de claridad y precisión, se puede evitar poniendo más cuidado al codificar el mensaje.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Vid. Koontz y Weihrich. Op. cit. p. 547-548

Por lo tanto el Administrador educativo al comunicarse con sus compañeros y subordinados dentro de la institución, deberá ser hábil para que su mensaje llegue, se interprete y se aplique en la forma adecuada. Para ello será necesario ser capaz de expresar lo que desea y lo que es apropiado para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, la comunicación es elemental para propiciar la participación, por lo que el Administrador educativo debe esforzarse por fomentarla y gratificarla, buscando técnicas y medios que lo faciliten.

### **3.2.3 Motivador**

Otra de las características que debe poseer el Administrador Educativo es el de ser un motivador, debe motivarse a sí mismo, a las situaciones a las que se presente y motivar también a quienes lo rodean en el ambiente laboral.

La motivación para Ciscar es “el tipo de conducta humana dirigida a conseguir aquello que se necesita o se desea”<sup>50</sup>, en cierta forma el Administrador Educativo siempre tiene marcados objetivos a seguir, lo que se transforma, en una necesidad de lograr dichos objetivos, por ello es importante una actitud motivadora que logre alcanzar lo que se proponga.

---

<sup>50</sup> Ciscar, Concepción. Op.cit. p. 159

En cierta forma la motivación se refiere al “para que” de la conducta humana; en términos generales, puede definirse también como el motor que conduce al individuo a la acción, mediante aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad.<sup>51</sup>

Es importante que el Administrador Educativo pueda influir y motivar las actividades de un grupo, debido a que en ocasiones se presentan situaciones en la que no les es atractivo los objetivos que se persiguen en ese momento o cuando se presenten situaciones de cambio, por lo regular las personas muestran resistencia a los cambios y es cuando debe actuar el Administrador Educativo para modificar esa actitud.

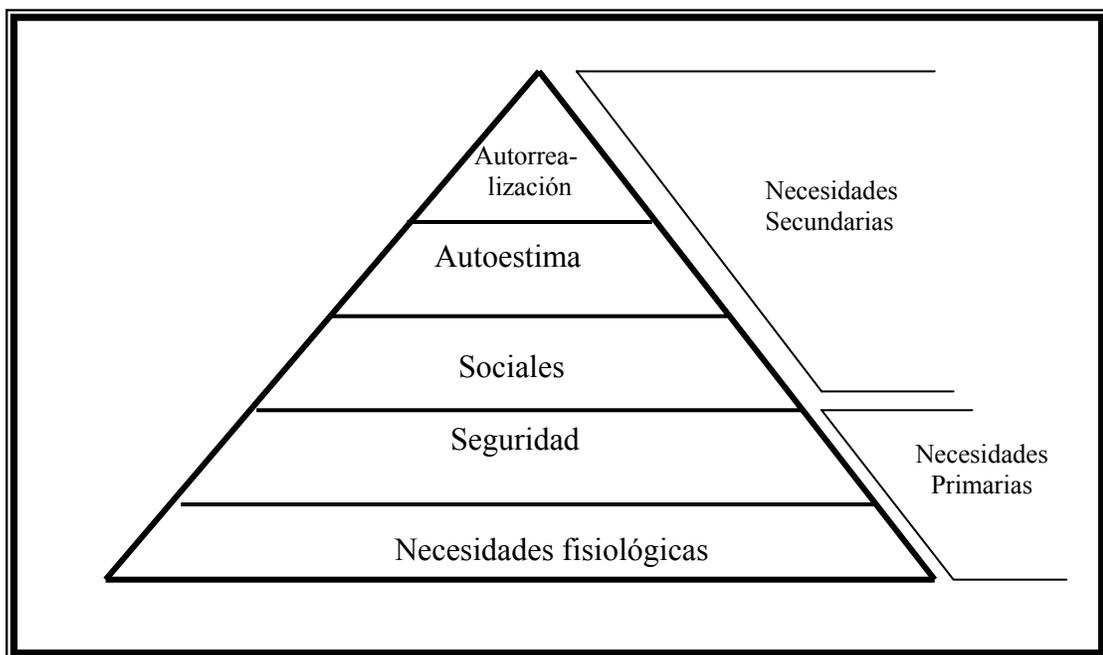
No se debe dejar a un lado el aspecto de la motivación, ya que el Administrador Educativo siempre va a estar rodeado de personas, ya sea que se encuentre en un equipo de trabajo, la relación con su jefe, o con las demás personas que integran la institución.

Él debe estar consciente de que para modificar dicha actitud, debe tomar en cuenta sus necesidades individuales, antes que las colectivas. Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la jerarquía de las necesidades de Maslow.

---

<sup>51</sup> Vid. Hernández Puente, Adriana. Administración y Desarrollo de Personal Público. p. 71

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades que él denomina primarias y en la cima de la pirámide se encuentran las necesidades secundarias, como lo muestra la siguiente figura:<sup>52</sup>



*Figura No. 1*  
**Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow**

---

<sup>52</sup> Vid. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 72

- *Las Necesidades fisiológicas:* estas necesidades constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, o abrigo; también son denominadas necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- *Las necesidades de seguridad:* estas necesidades llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, éstas surgen cuanto las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas ya sean arbitrarias, incoherentes o consistentes, y esto puede provocar incertidumbre o inseguridad en las personas.
- *Las necesidades sociales:* están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto con otras personas. Son las necesidades de asociación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. En el caso de que las necesidades sociales no estén suficientemente satisfechas la persona se torna recia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean.
- *Las necesidades de autoestima:* están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos

de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. La falta de estas necesidades puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales llevan a la vez al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias o totalmente a no ejecutarlas.

- *Las necesidades de autorrealización:* estas necesidades se hallan en la cima de la pirámide; lo que conllevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, éxito profesional, competencia y plena realización del potencial de cada persona y de los talentos individuales.

En suma, la teoría de Maslow se enfoca principalmente al aspecto humano, a sus necesidades individuales, por lo que se hace necesario que el Administrador Educativo no olvide que trata y se interrelaciona con personas, y que una vez cumplidas sus necesidades primarias y secundarias tiene la probabilidad de encontrarse con personas motivadas; y si no es el caso, debe de luchar por conseguir la satisfacción de dichas necesidades.

En este sentido, David MacClelland ha postulado que las personas se encuentran motivadas por cuatro factores, de los cuales uno será dominante en la conducta:<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Vid. Hernández Puente, Adriana. Op. cit. p. 72

- **Realización:** impulso por obtener un trabajo de calidad.
- **Logro:** impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer.
- **Afiliación:** deseo de relacionarse con las personas.
- **Poder:** deseo de influir en personas y situaciones.

En tanto que Maslow sustenta su teoría de la Motivación en las diversas necesidades humanas, es decir, enfoque orientado hacia el interior, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, este es un enfoque orientado hacia el exterior; dicha teoría es denominada Teoría de la Motivación-Higiene.

En esta teoría Herzberg, establece que existen dos factores, el higiénico y los motivacionales. Los higiénicos, son aquellos elementos que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política de la institución y la administración, el tipo de supervisión recibida y el salario, es decir, estos factores tienen relación con el contexto del empleo, lo que está fuera de él; cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; en cambio cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción extrema.

Los motivacionales se enfocan con el contenido del trabajo y las oportunidades de logro, sentimientos de realización, reconocimiento, desarrollo profesional y crecimiento personal. Cuando los factores motivacionales son los óptimos, elevan la satisfacción; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.<sup>54</sup>

En conclusión, no basta con tener las condiciones de trabajo óptimas para obtener una satisfacción, sino también aquellos factores que se relacionen con el impulso, reconocimiento, desarrollo personal y profesional del individuo que ante todo éstos son los más reconocidos por las personas porque repercuten directamente a sus necesidades de autoestima y son los causantes de que una persona se sienta motivada para realizar cualquier actividad. Es importante mencionar que el propio Administrador Educativo debe reconocer que los momentos para expresar reconocimiento siempre deben ser aprovechados, aunque sea sólo por el esfuerzo y el intento de hacer las cosas.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la Teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto a la motivación del individuo, para una mayor ejemplificación se muestra el siguiente modelo comparativo de las dos teorías.<sup>55</sup> Véase figura No. 2.

---

<sup>54</sup> Vid. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, p. 171-173

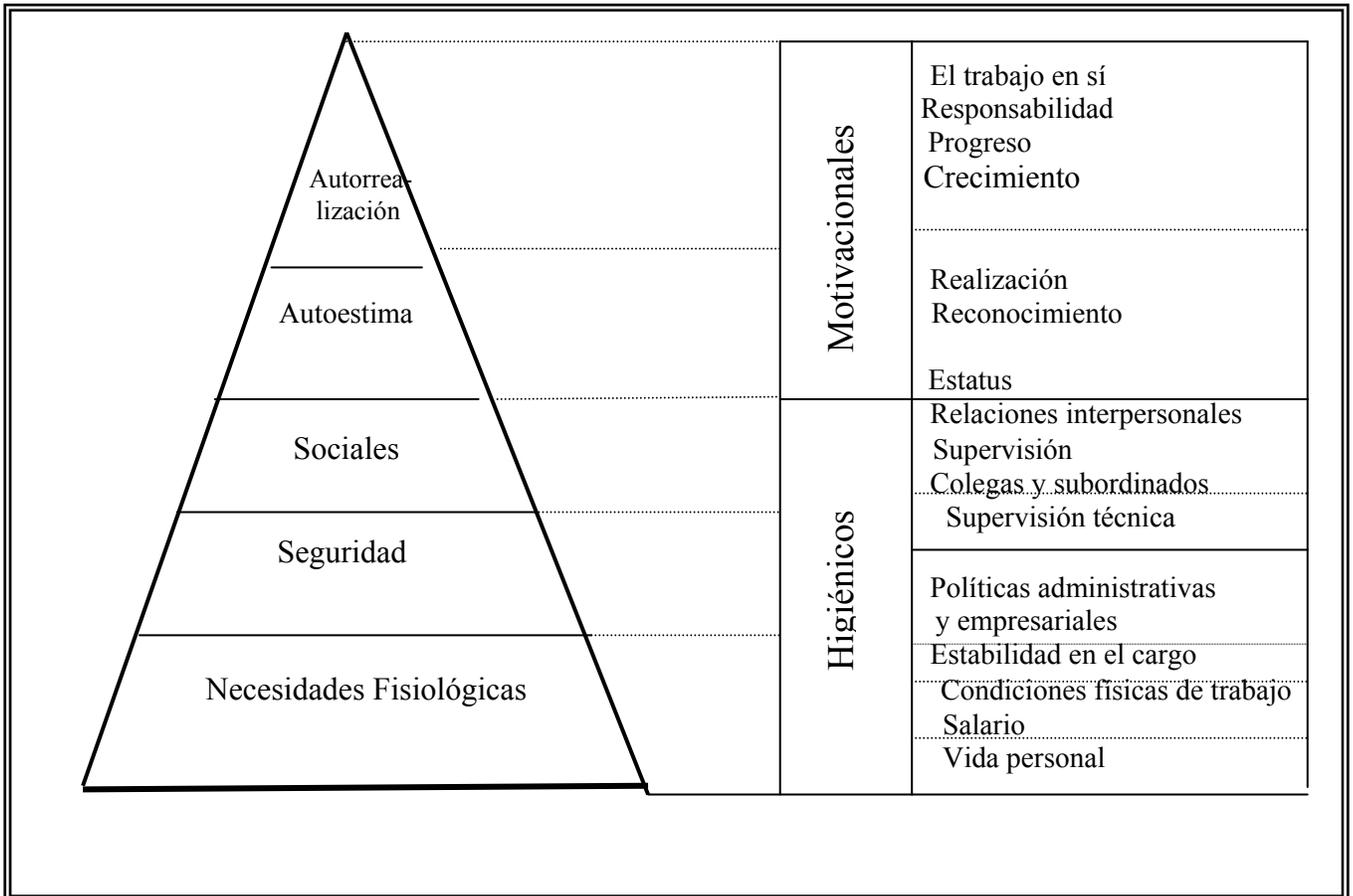
<sup>55</sup> Vid. Chiavenato, Idalberto. Op. cit. p. 78-79

## Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Hezberg

Figura No. 2

Jerarquía de Necesidades  
De Maslow

Factores de Higiene-Motivación  
de Hezberg



### 3.2.4 Creativo

Para que el Administrador Educativo logre obtener la máxima eficiencia en la realización de sus funciones como tal, es importante que adquiera la característica de un ser creativo; por un lado porque de él depende que los recursos materiales, financieros y humanos disponibles sean utilizados de la mejor manera posible, para ello debe utilizar la creatividad, para organizar y utilizar dichos recursos que actualmente son escasos, principalmente los materiales y financieros; y por el otro debe tener en mente que sus tareas no son fáciles de ejecutarse, debido a la complejidad propia del sector educativo, de lo cual se enfrentará a grandes retos y problemas que puedan surgir.

El sistema educativo de hoy exige, que el profesional de la Administración Educativa, pueda proponer soluciones a problemas que imperan en esta esfera. Al respecto Ricardo Uvalle Berrones, establece que el profesional en Administración Educativa debe caracterizarse por su sentido de imaginación, creatividad y propuestas cuando se presenten problemas que afectan a la sociedad y al Estado, cumpliendo así con los objetivos nacionales.<sup>56</sup>

La creatividad se puede definir como “un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Vid. Uvalle Berrones, Ricardo. *Op. cit.* p. 56

<sup>57</sup> López Blanca Silvia y Recio Hilario. *Creatividad y Pensamiento Crítico.* p. 29

Básicamente la creatividad será la forma de encontrar una solución para un problema específico, cumpliendo con cierto objetivo previamente establecido, es decir, que no siempre será la idea más económica ni la más funcional, sino que será para un aspecto exclusivo y un objetivo específico.

Entonces, también creatividad es la habilidad para obtener nuevas ideas, que tengan una o más ventajas sobre las existentes, que sean de utilidad y que sirvan para un fin deseado.<sup>58</sup>

Por tanto, si el Administrador educativo se encuentra frente un problema, es necesario que recurra al pensamiento creativo, este pensamiento creativo se compone de los siguientes principios generales:

1. Se caracteriza por su originalidad y la búsqueda de conceptos de mayor alcance e impacto, es decir, no incluye solo principios estéticos sino además prácticos.
2. Depende de la atención tanto a los propósitos como a los resultados. Explora el mayor número posible de alternativas en cuanto objetivos y enfoques del problema.
3. La persona creativa puede hacer los problemas más abstractos o más concretos, más generales o más específicos; pueden usar analogías, se pueden proyectar ellos mismos en diferentes roles para solucionar mejor el problema.

---

<sup>58</sup> Vid. Aguilar Garner, Carlos. La creatividad y el proceso creativo .p. 13

4. La gente creativa acepta la confusión, los altos riesgos al fracasar como parte del proceso, aprendiendo a ver el fracaso como un reto interesante.
5. La persona creativa considera puntos de vista, pone productos intermedios o finales a un lado y vuelve a ellos más tarde para poder evaluarlos con una perspectiva más amplia, así mismo busca la crítica constructiva.<sup>59</sup>
6. “Sensibilidad a los problemas, la cual puede apreciarse mediante el número y la fineza de las preguntas que un sujeto puede plantear con respecto a una situación descrita o a través de indicación de anomalías en representaciones gráficas.
7. Capacidad de adaptación a cualquier circunstancia, incluso a la más improbable.
8. Asimilación de datos complejos, que caracteriza la amplitud del campo que puede abarcar un individuo”.<sup>60</sup>

Existen tres clases de creatividad:

1. “Espontánea: es espontánea cuando la idea llega de momento; no estábamos buscando resolver ningún problema, sino que en circunstancias inadecuadas, nos aparece la idea, le vemos aplicaciones diferentes.

---

<sup>59</sup> Vid. López Blanca Silvia y Recio Hilario. *Op. cit.* p. 30-31

<sup>60</sup> *Ibidem.* p. 32

2. Inducida: es inducida cuando tenemos un motivo para que surja. Se puede decir que es la forma normal. Al presentarse un problema y tratar de resolverlo, tenemos dos caminos: uno consiste en usar métodos conocidos; el otro en pensar otras formas. Cuando los problemas se nos han presentado otra vez, es casi seguro que usaremos las mismas soluciones, sin embargo, también podemos en este caso pensar creativamente y llegar a nuevos resultados. Cuando el problema es nuevo para nosotros, cualquier solución será creativa.
  
3. Forzada: la actividad es forzada cuando no tenemos un problema por resolver, sino que tratamos de buscarlo”.<sup>61</sup>

Esto no quiere decir que basta con ser creativos, sino que la creatividad puede abrir muchas posibilidades por sí sola, y si sumamos los conocimientos ya adquiridos podemos esperar resultados aún mejores.

---

<sup>61</sup> Aguilar Gardner, Carlos. Op. cit. p. 20-21

### 3.2.5 Innovador

Según Koontz y Weihrich, la creatividad y la innovación son dos factores muy importantes, que por lo general, el término creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas y la innovación normalmente alude al uso de estas ideas, del cual se producen nuevas ideas y aplicaciones más prácticas.<sup>62</sup> Sin embargo, también podemos utilizar la palabra ‘cambio’ como sinónimo de innovación.

En palabras de Uvalle Berrones, el Administrador Educativo debe considerarse como un agente de cambio; su tarea como profesional radica en reformar y modernizar más que romper a rajatabla lo que existe. Pero reformar y modernizar le exigen además de su preparación óptima, imaginación y sentido histórico de lo que es la sociedad con la fuerza de la educación y qué futuro le espera cuando con cálculo y eficacia, propone y ejecuta programas.<sup>63</sup>

Es decir, este profesional debe contar con la capacidad de hacer reformas a la educación cuando sea necesario, sin perder de vista el sentido histórico de la educación en la sociedad que actúa y la factibilidad de su cambio.

En este sentido, el administrador educativo debe estar consciente e que es un profesional y que debe tomar en cuenta lo siguiente:

---

<sup>62</sup> Vid. Koontz y Weihrich. *Op. cit.* p. 213

<sup>63</sup> Vid. Uvalle Berrones. *Op. cit.* p. 53

- Actuar como Administrador Educativo no significa tener un criterio estrecho; tampoco una visión formalista ni rutinaria para administrar el proceso educativo, debe ser una persona constructiva que contribuya a solucionar problemas y no a congelarlos ni dejarlos sin los recursos que los mismos exigen. Es decir, debe mantener una visión hacia el futuro, permitiéndole de esta manera formular y adecuar planes y programas de acuerdo a las crecientes demandas del individuo y de la sociedad, a esto último es a lo que se refiere el sentido histórico de la educación y la sociedad.
- Además es necesario que, para la eficaz práctica del administrador educativo, le confiera el valor preciso a las técnicas y tecnologías administrativas; siendo un profesional sensible, crítico y capaz para utilizarlas sin soslayar las ventajas o desventajas que puedan ocasionar.
- El marco de trabajo o el desempeño de sus funciones tiene elementos constantes pero también está sujeto a lo imprevisto. Para tales situaciones tiene que demostrar que puede desenvolverse sin perder el rumbo fundamental de lo que le concierne como profesional competente. Es pues un profesional que puede y debe desarrollarse en escenarios propios y ajenos. Por lo tanto, necesitará ser versátil, ya que su campo de acción está

sujeto a lo imprevisto y de ser necesario, deberá tener la capacidad de adaptarse a cualquier cambio o alteración que pudiera afectar sus funciones.<sup>64</sup>

- Por último, es de gran trascendencia, que el Administrador Educativo sea un innovador en todo el sentido de la palabra, tanto en el desempeño de sus funciones como en sus conocimientos propios; es decir, deberá comprometerse a buscar una constante capacitación o preparación, lo que le permitirá actualizar sus conocimientos tanto administrativos como en materia de educación.

### **3.2.6 Conocedor de aspectos educativos**

Otras de las características que forman el perfil del Administrador Educativo es el de conocer la normatividad que regula la educación en nuestro país, debido a que como profesional debe tomar en cuenta los fundamentos legales que rigen la educación, por ejemplo si el Administrador pretende realizar un proyecto o modificar algún programa es necesario que conozca los lineamientos que lo rigen, para que de esta manera pueda efectuar lo necesario de acuerdo con lo establecido en la ley.

---

<sup>64</sup> Vid. Uvalle Berrones Ricardo. *Op. cit.* p. 56-57

### **3.2.6.1 Normas fundamentales que rigen la Administración Educativa**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (artículo 38)
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública

### **3.2.6.2 Estructura del Sistema Educativo Mexicano**

Estos dos puntos definen principalmente los objetivos, fundamentos e intenciones educativos, así como también las disposiciones de carácter normativo, técnico, pedagógico, administrativo, financiero y de participación social.

En la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, en el artículo 3° se establecen los criterios fundamentales que orientan la educación mexicana y estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación y que la Federación, los estados y los municipios la impartirán en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Asimismo decreta que la primaria es obligatoria y que el Estado, tiene el deber de impartirla. La educación proporcionada por el Estado, tenderá a desarrollar armónicamente toas las facultades del ser humano y fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional.

Toda la educación que el Estado imparta será gratuita atendiendo a todos los tipos y modalidades educativas, incluyendo la educación superior, apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura en México.

En 1993 fue aprobada una reforma al artículo tercero Constitucional que le dio su perfil actual. Se estableció el derecho que tiene todos los individuos en México a la educación preescolar, primaria y secundaria, así como la obligatoriedad de la enseñanza secundaria. También fue reformado el artículo 31 constitucional para establecer el deber de los padres de enviar a sus hijos a la escuela para que cursen los niveles de educación obligatorios, primaria y secundaria.

La educación que ofrece el estado debe ser laica por lo tanto, ajena a cualquier doctrina religiosa y estará orientada por los resultados del progreso científico. La educación también se guía por el principio democrático, considerando a la democracia como sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural de las personas.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vid. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La **Ley General de Educación** fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Esta Ley amplía algunos de los principios establecidos en el artículo 3º constitucional y se encuentra estructurada por ocho capítulos y con un total de 85 artículos.<sup>66</sup> Dicha Ley procede a definir las facultades exclusivas de la Federación en materia educativa, las exclusivas de los estados y las concurrentes de la Federación y los estados; como se muestra en el siguiente cuadro No. 3:

***Distribución de Facultades en Materia Educativa  
según la Ley General de Educación<sup>67</sup>***

<b>Exclusivas de la Federación</b>	<b>Exclusivas de los Estados</b>	<b>Concurrentes</b>
Determinar para toda la república los planes y programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal y demás para la formación de maestros de educación básica	Prestar los servicios de educación inicial – incluyendo la indígena -, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros.	Promover y prestar servicios educativos, distintos de los de educación inicial, básica, incluyendo la indígena y la normal para la formación de maestros, y los de formación profesional para los maestros de educación básica.
Establecer el calendario escolar aplicable en toda la república.	Proponer a la SEP los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.	Determinar y formular planes y programas de estudio.
Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos y autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y secundaria: fijar lineamientos generales para el uso de	Ajustar el calendario escolar con base en el calendario instituido por la SEP.	Revalidar y otorgar equivalencias de estudios distintos a los de la educación primaria, secundaria y normal; editar los libros y producir otros materiales didácticos.

<sup>66</sup> Vid. Ley General de Educación.

<sup>67</sup> Vid Latapí Sarre y Ulloa Herrero Manuel. El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo. p. 42-43

material educativo para los mismos niveles escolares.		
Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar.	Prestar servicios de formación, actualización y superación profesional a maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la SEP determine.	
Regular un sistema nacional de créditos de revalidación y de equivalencias.	Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, secundaria y normal, y demás para la formación de maestros en educación básica de acuerdo con los lineamientos que fije la SEP.	Dichas atribuciones concurrentes solamente se podrán ejercitar en las actividades que no estén otorgadas por la propia Ley como facultades exclusivas de las autoridades educativas federales o locales
Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional.	Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.	
Fijar los lineamientos generales a los que deban ajustarse a la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social.		
Fomentar, en coordinación con las demás autoridades competentes del Ejecutivo Federal, las relaciones de orden cultural con otros países e intervenir en la formación de programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica, artística, cultural, de educación física y deporte, y de formación de maestros de educación básica.		

La **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal** establece las atribuciones de cada una de las Secretarías de Estados, Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal que conforman la Administración Pública Centralizada. Esta Ley establece en su Artículo 38 que a la Secretaría de Educación pública le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:<sup>68</sup>

- I. Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas y reconocidas:
  - a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural;
  - b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del artículo 123 constitucional;
  - c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos;
  - d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
  - e) La enseñanza superior y profesional;
  - f) La enseñanza deportiva y militar, y la cultura física en general;

---

<sup>68</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- II.** Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;
- III.** Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;
- IV.** Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas las clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;
- V.** Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;
- VI.** Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme lo prescrito por el artículo 3° constitucional;
- VII.** Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia secretaría o que formen parte de sus dependencias;

- VIII.** Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar en coordinación con las dependencias competentes del gobierno federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica;
  
- IX.** Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico;
  
- X.** Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores;
  
- XI.** Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado; atendiendo a las directrices que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal;
  
- XII.** Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística;

- XIII.** Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completa ciclos de estudios en el extranjero;
- XIV.** Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general promover su mejoramiento;
- XV.** Revalidar estudios y títulos, conceder autorizaciones para el ejercicio de las capacidades que acrediten;
- XVI.** Vigilar con auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones;
- XVII.** Organizar misiones culturales;
- XVIII.** Formular un catálogo de patrimonio histórico nacional;
- XIX.** Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales
- XX.** Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;

**XXI.** Conservar y proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en materia;

**XXII.** Organizar exposiciones artísticas, ferias y certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas del interés cultural;

**XXIII.** Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos, cuando no corresponda hacer expresamente a otra dependencia del Gobierno Federal;

**XXIV** Cooperar en las tareas que desempeñe la Confederación Deportiva y mantener la Escuela de Educación Física;

**XXV** Formular normas y programas, y ejecutar acciones para promover la educación física, el deporte para todos, el deporte estudiantil y el deporte selectivo; promover y en su caso, organizar la formación y capacitación de instructores, entrenadores, profesores y licenciados en especialidades de la cultura física y deporte, fomentar los estudios de posgrado y la investigación de las ciencias del deporte; así como la creación de esquemas de financiamiento al deporte con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**XXVI.** Se deroga.

**XXVII.** Organizar y promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias dl Gobierno Federal, los gobiernos de los Estados y Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará igualmente sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios;

**XXVIII.** Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal;

**XXIX.** Establecer los criterios educativos y culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial;

**XXX** Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales, estableciendo para ello sistemas de servicio social, centros de estudio, programas de recreación y de atención a los problemas de los jóvenes. Crear y organizar a este fin sistemas de enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran, y

**XXX Bis** Promover la producción cinematográfica, de radio y televisión y de la industria editorial, como apego a lo dispuesto por el artículo 3º constitucional cuando se trate de cuestiones educativas; dirigir y coordinar la

administración de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, con exclusión de las que dependan de otras secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y

**XXXI** Los demás que fijen expresamente las leyes y reglamentos

En cuanto al **Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública** fue decretada en marzo de 1994. En ese documento están descritas las facultades específicas del Secretario de Educación Pública, de los Subsecretarios, del Oficial Mayor, de las Direcciones Generales, de los Órganos Administrativos Desconcentrados de la SEP y de la Contraloría interna.

El **Sistema Educativo Mexicano** se define como el conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinadas a ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana de acuerdo con los principios ideológicos que sustentan al Estado mexicano y que se hallan expresados en el Artículo Tercero Constitucional.<sup>69</sup>

El artículo 10 de la Ley General de Educación señala que el Sistema Educativo Mexicano está constituido por:

- 1) Los educandos y educadores.
- 2) Las autoridades educativas.

---

<sup>69</sup> Prawda, Juan. Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano. p. 17

- 3) Los planes, programas, métodos y materiales educativos.
- 4) Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados.
- 5) Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y
- 6) Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

El Sistema Educativo Mexicano está compuesto por seis niveles educativos:<sup>70</sup>

- Inicial
- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Media superior (bachilleratos y profesional media)
- Superior (licenciatura y posgrado)

La educación inicial proporciona educación y asistencia a los niños de 45 días a cinco años 11 meses de edad a los hijos de madres trabajadoras, esta educación se da en los Centros de desarrollo infantil (CENDI) y en numerosos centros privados de atención infantil inicial o maternal. En dichos CENDI se ofrecen servicios médicos, psicológico, de trabajo social, pedagógico y nutricional. También “la educación inicial tiene como propósito favorecer el

---

<sup>70</sup> Vid. <http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex03.pdf>

desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos (artículo 40).”<sup>71</sup> La educación inicial no es obligatoria.

El ciclo preescolar dura uno o dos años y se destina a la población de cuatro y cinco años de edad. Este tipo de educación no constituye requisito previo a la primaria. Se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.

El objetivo general de la educación preescolar es promover el desarrollo físico, intelectual, afectivo, moral, artístico, social y familiar del niño. Este objetivo general implica que el alumno desarrolle:

- a)** Su autonomía e identidad personal, requisitos indispensables para que progresivamente se reconozca en su identidad cultural y nacional;
- b)** Formas sensibles de relación con la naturaleza, que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones;
- c)** Su socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y adultos;
- d)** Formas de expresión creativas a través del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo, lo cual le permitirá adquirir aprendizajes formales, así como un acercamiento sensible a los distintos campos del arte y la cultura.

---

<sup>71</sup> Ley General de Educación.

La educación primaria es de carácter obligatorio, se cursa en seis años (seis grados) y se orienta a la población de entre 6 y 14 años; se imparte en el medio urbano y rural conforme al plan de estudios establecido en 1993, el cual incluye ocho asignaturas: español, matemáticas, ciencias naturales, historia, geografía, educación cívica, artística y física. La primaria se divide en tres servicios: general, bilingüe-bicultural y cursos comunitarios; en cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es propedéutica, es decir, es previa e indispensable para la educación secundaria.

La educación secundaria es obligatoria de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución Política de México y se imparte en los siguientes servicios:

- General
- Para trabajadores
- Telesecundaria
- Técnica
- Abierta

A excepción de la abierta, todos los demás servicios componen la secundaria escolarizada. Este nivel de educación se proporciona en tres años a la población de 12 a 16 años de edad que haya concluido la educación primaria, las personas mayores de 16 años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad abierta. La secundaria es también propedéutica, es decir, necesaria para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

El nivel medio superior comprende tres tipos de educación:

- Propedéutica
- Propedéutica-terminal
- Terminal

Los dos primeros se imparten en las modalidades escolarizada y abierta. La modalidad escolarizada atiende generalmente a la población de 16 a 19 años de edad que haya obtenido el certificado de la secundaria. El *propedéutico* se conoce también como bachillerato general y pretende ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores; el *propedéutico-terminal* puede ser bachillerato especializado o tecnológico. Los alumnos reciben, además de la preparación propedéutica general, formación de técnicos calificados o de profesionales medios con el título correspondiente; y el *terminal o profesional medio* ofrece formación técnica, pero no prepara a los alumnos para continuar estudios superiores. La duración de estos estudios es de dos a cuatro años y atiende a alumnos que han obtenido el certificado de secundaria y desean prepararse como profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar, para que de esta manera colabore en el desarrollo económico del país en actividades industriales, agropecuarias, pesqueras o forestales.

La educación Superior es el máximo nivel de estudios, comprende licenciatura y posgrado en educación normal, universitaria y tecnológica. Para cursar la licenciatura y la normal debe concluirse el bachillerato o sus equivalentes; para cursar estudios de maestría es indispensable la licenciatura; para cursar estudios de doctorado, es necesario tener el grado de maestría o méritos académicos equivalentes.

En general los estudios de licenciatura tienen una duración de cuatro a cinco años, organizados en periodos semestrales. La licenciatura de normal se divide en normal de educación preescolar, normal de educación primaria; normal de educación secundaria; normal de educación física y normal de educación especial.

El objetivo principal de la educación superior es formar profesionales capaces en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, la cultura y la docencia que impulse el progreso integral de la nación.

### 3.3 Perfil del Administrador Educativo

Para complementar el perfil del Administrador Educativo, es importante sumarle a la característica de líder, comunicador, motivador, creativo, innovador y conocedor de aspectos educativos otros tres aspectos, que de acuerdo con Puelles Benitez deben incluirse en las características de este profesional y por tanto debe ser:

- Un administrador Público
- Un Administrador Profesional
- Un Administrador General

Es un Administrador Educativo Público porque a la vez es un funcionario público, lo que no sólo significa incorporar a la organización personas animadas por un espíritu de servicio público, de servicio de interés general, sino también personas preparadas para las complejas funciones que asume hoy la Administración Pública, sea cual fuere el sector predominante de su actividad.<sup>72</sup>

Es decir, la administración educativa se encuentra en manos del Estado, ya que sólo él puede garantizarla, porque se trata de un asunto general y por lo mismo, de interés público. En este sentido, Uvalle Berrones afirma que el profesional encargado de su desarrollo tiene que demostrar conocimiento y

---

<sup>72</sup> Vid. Puelles Benitez. *Op.cit.* p. 42

aptitud para encarar los retos del proceso educativo, por lo que toca al administrador educativo la atención de la educación desde el ángulo de lo que es la vida estatal.<sup>73</sup>

Asimismo establece que la administración de la educación tiene que estar en manos del Estado, dejarla al libre juego de las fuerzas privadas, es cancelar la opción de que el estado asuma tareas que le son propias como organización de la sociedad.

Por lo tanto “el administrador educativo es un profesional cuyo campo inmediato de actividad es el Estado y simultáneamente su administración. Se afirma lo anterior, porque en la sociedad moderna la educación como valor político de gran envergadura, ocupa la atención del estado, puesto que la misma tiene una cobertura tanto de interés general como de conciencia nacional. Por tal motivo, los estados la tienen presente en su agenda de gobierno”.<sup>74</sup>

En ese sentido, la educación tiene como finalidad transformar y mejorar las condiciones de vida en sociedad, por tanto, el administrador educativo se enfrenta a dos tipos de compromiso: uno de carácter político y otro de carácter administrativo. “El político en cuanto a que es parte de un proceso que moldea la vida de los individuos: la educación. En este puede participar como asesor o

---

<sup>73</sup> Vid. Uvalle Berrones, Ricardo. *Op. cit.* p. 52

<sup>74</sup> *ibidem.* p. 52

responsable de su ejecución. Trata con ello con valores que ha de articular e institucionalizar como programa de gobierno. Su compromiso administrativo consiste en que su acercamiento con la sociedad, debe tener como resultado una ampliación y mejoramiento del derecho a la educación que los individuos tienen. En esta tarea es pieza fundamental para que la administración recoja de la sociedad lo que ésta necesita y una vez estructurada la agenda de gobierno se defina tiempos y modos para cumplir con las prioridades establecidas”.<sup>75</sup>

Desde el momento en que la educación es una función social, el estado no puede desinteresarse de ella. Por el contrario, todo lo que es educación debe estar, en alguna medida, sometido a su acción. El estado debe, en interés público, dejar abrir otras escuelas aparte de las que tiene directamente bajo su responsabilidad, y esto no quiere decir que deba permanecer ajeno a lo que en ellas sucede; por el contrario la educación que en ellas se brinda debe permanecer sometida a su control.<sup>76</sup>

Una de las ventajas de permitir que particulares puedan impartir educación en cualquiera de sus niveles, y principalmente en el nivel básico, es que permite liberarse al Estado del sostenimiento de esas escuelas, y que por lo tanto permitirá mayor atención a aquellas que por mandato constitucional crea y mantiene. En este sentido, el Administrador Educativo en cualquiera que fuere su campo de acción, ya sea público o privado debe contribuir para que se

---

<sup>75</sup> ibídem. p. 54-55

<sup>76</sup> Vid. Ibarrola., María. Las dimensiones sociales de la educación. p. 29

cumpla con los fines de la educación, entre los cuales podemos encontrar que:

- Coadyuve a preservar los valores sociales
- La divulgación y generación de conocimientos
- El desarrollo integral del individuo
- La búsqueda de identidad nacional

Como se puede observar, el administrador Educativo tiene a su cargo tareas eminentemente complejas, por tal motivo, debe ser un ‘profesional’ que demuestre integridad, valores, capacidad de trabajar en equipo, voluntad de cambio, posibilidad de ejercer una comunicación efectiva, creatividad y conciencia de su papel como profesional en la Administración Educativa; contrario a esto Puelles Benitez establece que se requiere de “la existencia de administradores profesionales que adopten una postura de neutralidad frente a la política, y que en cambio, sean de carácter permanente, asegurando así una estabilidad técnica de la organización, alejada de influencias, cambio y vaivenes políticos”.<sup>77</sup>

Sin embargo, el Administrador Educativo no debe adoptar una postura de neutralidad, sino una postura crítica para actuar o emprender acciones que beneficien la toma de decisiones que redunden en el mejoramiento de la educación, en sí el Administrador educativo es un líder que inevitablemente tiene que lidiar entre diferentes puntos de vista enfrentados, intentando por

---

<sup>77</sup> Puelles Benitez. Op. cit. p. 43

diversas estrategias consensos y acuerdos, con el fin de que las tareas de la institución educativa puedan ser productivas y coadyuven a la mejora continua de dicha institución.

Por otro lado que sea de carácter firme, ya que si cuenta con la característica de líder, debe asegurar que se realicen cambios en las acciones, supuestos y creencias en los grupos de personas que se encuentran alrededor de él; realizar cambios no es tarea fácil, la mayoría de las personas se resisten a los cambios por muy diversos factores, como por miedo, desconocimiento de las ventajas que provocarían los cambios, por vicios engendrados por el personal de mayor tiempo en la organización o por falta de identidad hacia la institución, estos son factores en los cuales debe trabajar el Administrador Educativo para lograr un cambio; además es importante resaltar que cualquier organización o institución no actúan en forma estática, sino al contrario, son demasiado dinámicas, por la eminente razón de que tienen contacto con lo que sucede en el exterior, es decir, en un sistema abierto, por lo que no pueden ser alejadas de los vaivenes políticos; por lo tanto, las formas de actuar, de realizar los procesos deben ser manejados de la mejor manera de acuerdo con los imprevistos que surjan.

De esta manera, el Administrador Educativo debe actuar como un agente interno que promueve las condiciones de organización que posibiliten el desarrollo de la institución como una base del cambio, de esta perspectiva, debe contribuir a posibilitar aquellos elementos que contribuyan a capacitar a

la institución a autorenovarse, estableciendo una visión clara de ella, valorar y utilizar tareas relevantes, encontrar modos que faciliten el consenso sin impedir el pensamiento crítico, así como también implicar a los miembros de dicha institución en compromisos y planes para la mejora.

Así que, debido a “la complejidad de las grandes organizaciones – y lo educativo no escapa a esta conceptualización – nos indica que la función gerencial sólo puede ser asumida por aquellos que han sido preparados para desempeñarla, lo que no significa que eventualmente puedan realizarla otras personas. Pero, en general, las organizaciones públicas que tienen como misión hoy garantizar y asegurar la prestación de la enseñanza, necesitan profesionales que tengan conocimientos jurídicos, estén en posesión de las técnicas modernas de gestión, conozcan los problemas específicos de la organización educativa y posean una mentalidad gerencial”.<sup>78</sup> Y esos profesionales son los Administradores Educativos.

A un Administrador Educativo se le puede enseñar lo que debe hacer para llevar a cabo el proceso administrativo, pero eso no lo capacitará para hacerlo en todas las organizaciones, ya que cada organización es diferente, tendrán algunas similitudes, pero nunca serán iguales, cada una tiene distintos recursos, algunas poseen mayor personal, mayor financiamiento, mayores instalaciones, etc., por tanto los conocimientos académicos que él posea es un

---

<sup>78</sup> idem.

aspecto importante, sin embargo debe tener ciertas características<sup>79</sup> y habilidades para llevar a cabo y de manera eficiente el proceso administrativo. Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para cumplir con lo anterior y son:

- *Habilidad Técnica*: capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su instrucción, experiencia y educación.
- *Habilidad Humana*: capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender actitudes y motivaciones, y aplicar un liderazgo eficaz.
- *Habilidad Conceptual*: capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de aquella. Esta habilidad permite que la persona proceda de acuerdo con todos los objetivos de la organización y no sólo según los objetivos y las necesidades de su departamento o grupo inmediato.<sup>80</sup>

En lo que se refiere a la habilidad técnica, el Administrador Educativo debe conocer las principales teorías que influyen en el pensamiento administrativo actual, para tener a su disposición diversas alternativas interesantes para aplicar en cada situación. Por lo tanto, se “exige del administrador el conocimiento, aunque no sea muy profundo, de las técnicas de planeación,

---

<sup>79</sup> Vid. infra. p. 51

<sup>80</sup> Vid. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. p. 3-4

organización, coordinación y control.”<sup>81</sup>

Cada teoría administrativa privilegia una de las siguientes variables omitiendo a un plano secundario las demás, y son:

- Tarea
- Estructura
- Personas
- Ambiente
- Tecnología

Dichas variables son esenciales en el estudio de la administración general y la adecuación de estas cinco variables es el principal desafío de la administración, ya que en cualquier organización existen tareas que desempeñar, personas que las desempeñan, ambiente en el que se desarrollan las personas y se realizan las actividades, la estructura o forma de organización y por último la utilización de la tecnología para agilizar o innovar las actividades cuyo fin primordial es el cumplir con el objetivo general de la organización.

Las teorías más importantes y sus enfoques principales se anuncian a continuación en el siguiente cuadro No. 3.

---

<sup>81</sup> Puellas Benitez. *Op.cit.* p. 44

## Teorías administrativas y sus enfoques<sup>82</sup>

Énfasis	Teorías administrativas	Enfoques principales
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad Organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple Organización formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología

<sup>82</sup> Vid. Chiavenato, Idalberto. Op.cit. p. 9

En cuanto a la habilidad humana, se refiere fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas, esta sensibilidad permite al Administrador Educativo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas.

Dicha habilidad se demuestra cuando él mismo admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos dentro de la institución. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejos de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc.<sup>83</sup> Por lo que debe desarrollar la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos.

La habilidad conceptual implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado, además implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí; que los cambios en determinada parte del sistema afectan a las demás, comprendiendo la visualización de los efectos en la institución de los cambios que ocurren en su entorno. Esta habilidad permite al Administrador Educativo explicar los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Vid. Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela II. p. 64

<sup>84</sup> Vid. Elizondo Huerta, Aurora. Op. cit. p. 63

En este sentido el Administrador educativo debe tener la capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas, así como la capacidad de procesar e interpretar racionalmente la información.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

En la actualidad, la administración se ha convertido en una herramienta indispensable para el adecuado ejercicio profesional, sin importar la disciplina o profesión que se ejerza. Por ello hoy en día, el campo de trabajo de los Administradores Educativos se caracteriza por ser altamente competido, ya que enfrenta una situación *sui generis* en la que compiten no sólo con sus propios colegas de la disciplina, sino también con otros profesionistas, que en ocasiones, no poseen los conocimientos básicos de la tarea administrativa; por ello se resalta la importancia que tiene el Administrador Educativo egresado de la Universidad Pedagógica Nacional como un profesional preparado para llevar a cabo las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales que se encuentran al servicio de la educación, en cualquier ámbito, ya sea público o privado. Su formación académica permite que sea capaz de realizarlas de una manera eficiente.

La Administración Educativa responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen, por lo tanto, es necesario, entender a la administración educativa como una actividad que permite dar el uso más inteligente y óptimo a los recursos que se encuentran disponibles. Además cabe hacer énfasis que

la Administración Educativa únicamente puede y debe desempeñarse por profesionales en el campo.

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales, el mercado de trabajo demanda profesionales de la administración altamente competitivos; es muy frecuente que las organizaciones exijan de su personal que sea capaz de resolver problemas de una manera creativa y de tomar iniciativas, trabajar en equipo, procesar información, capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales, entre otras competencias indispensables no sólo para el desempeño laboral, sino también para la vida cotidiana.

Por tanto el Administrador Educativo debe contar con características que lo diferenciaran de cualquier otro profesional, permitiendo así conceptualizarlo como un agente de cambio, no sólo como un profesional que cumpla con lo ya establecido, al contrario, debe tomar en cuenta que el ejercicio de su profesión contempla cierto grado de versatilidad, más dinámico y sobre todo más consiente de su quehacer como garante de la Administración Educativa.

También exigen de él una mayor atención a las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, al momento de desempeñar sus funciones, debido a que, se encuentra en mayor medida en contacto con personas, por ello debe saber comunicarse, es decir, que en toda institución educativa las relaciones humanas y una buena comunicación, juegan un papel importante para el logro de sus objetivos, actuado como una fuerza central de enlace que permite la coordinación entre las personas.

Ante este contexto, es indispensable que el Administrador Educativo cuente con características que le permitan sobresalir y desempeñar sus funciones de una manera eficiente y exitosa. Es posible que a medida que vaya adquiriendo experiencia en el campo laboral pueda adquirir otras características, pero las expuestas en el presente trabajo pretenden de alguna manera presentarlo ante el campo laboral como recién egresado de la Universidad Pedagógica Nacional que cuenta con estas características: *líder, motivador, comunicador, creativo, innovador y conocedor de aspectos educativos y administrativos*.

Estas características ayudarán al Administrador Educativo, a desempeñar sus funciones dentro de cualquier campo como un profesional que trae consigo una responsabilidad ambivalente; por una lado porque su formación académica se encuentra respaldada por una respetable y reconocida Universidad, por tanto de él dependerá el respeto y el reconocimiento de su profesión como tal; y por el otro es el de coadyuvar en la mejora del sistema educativo nacional, para ello debe esforzarse por reconocer sus ámbitos de trabajo para poder desenvolverse.

La práctica del administrador Educativo se encuentra inmerso en Instituciones educativas ya sea en el ámbito público o privado, que puede ir desde el nivel preescolar hasta el nivel superior, sus principales funciones están encaminadas a planear, organizar y controlar todos los recursos al servicio de la educación. Es decir, su práctica se encuentra ubicada específicamente en el sector educativo en áreas como: Recursos Financieros, Recursos Humanos (personal), Recursos Materiales, Capacitación y Desarrollo, Control escolar, etcétera, en los diversos niveles educativos que comprende el Sistema Educativo Mexicano.

Además, se puede ubicar a los Administradores Educativos como docentes, en el nivel medio superior y superior en el área económico-administrativo.

Por último es importante mencionar, que el Administrador Educativo debe buscar y lograr una mayor preparación que le permita tener mayores conocimientos y a su vez aspirar a obtener un alto puesto, para incidir en una forma más directa sobre la toma de decisiones benéficas en materia educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, José Antonio y Block, Alberto. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. 2ª ed. México Trillas, 1990.
- Aguilar Garner, Carlos. La Creatividad y el Proceso Creativo. Editores Asociados M., S.A. EDAMEX, México 1980.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. Méxcio, quinta edición 2000.
- Ciscar Concepción. Organización escolar y acción directiva. Ed. Narcea, S.A. Madrid 1988.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Méxcio, quinta edición 2000.
- Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela I. Ed. Paidós, México 2001
- Elizondo Huerta, Aurora. La nueva escuela II. Ed. Paidós, México 2001
- Hernández Puente, Adriana. Administración y Desarrollo de Personal Público. INAP, 1994.
- Ibarrola, de María. Las dimensiones sociales de la educación. Ed. El Caballito. Segunda Edición, México 1998.
- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción de la Teoría Administrativa. Ed. Limusa, México, 1990 pp. 23-47

- Koontz Harold y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Décima edición 1997.
- López, Blanca Silvia y Recio, Hilario. Creatividad y Pensamiento Crítico. Ed. Trillas, México 1998.
- Latapí Sarre y Ulloa Herrero Manuel. El financiamiento de la educación Básica en el marco del federalismo. Ed. CESU Y FCE. México 2000.
- Munch Galindo Lourdes y García Martínez José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México 1995, quinta reimpresión.
- Owens, Robert. La escuela como organización. Ed. Santillana Aula XXI, 1998.
- Pardo, María del Carmen. Teoría y Práctica de la Administración Pública en México. INAP 1992.
- Prawda, Juan y Flores Gustavo. México Educativo Revisitado. Editorial Océano, México, 2001.
- Prawda, Juan. Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano. Ed. Grijalbo México 1987.
- Puelles Benítez, de Manuel, et al. Elementos de Administración Educativa. España 1986. Segunda edición.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, primera parte. Ed. Limusa. México 1980 vigesimosexta reimpresión.

- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. Octava edición 1999.
- Robbins Stephen y De Cenzo David. Fundamentos de Administración primera edición. Traducción por: Esther Fernández Alvarado.

## HEMEROGRAFÍA

- Covarrubias, Villa Francisco. “El problema del Objeto de estudio de la Administración Pública” en Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), No. 10, México 1991 pp 59-75.
- Gutiérrez Reñón, Alberto “La Formación de los Administradores de la educación” en: Revista Estudio Pedagógico. N. 15-16 enero – diciembre 1985, México. pp. 84-125.
- Lynch G., Patricio. Administración y Liderazgo. PAIDEIA No. 23, 1997. Universidad de Concepción, Chile.
- Medina Rubio, Rogelio. “Las Ciencias Administrativas y las Ciencias de la educación. Una perspectiva interdisciplinar en la formación de los Administradores de la educación en: Repertorio Bibliográfico de

Administración Educativa. Salamanca España: Universidad de Salamanca.  
pp.127-150.

- PINILLA, Antonio, “Administración de la Educación” en Principios de las Relaciones Sociales Administrativas: la Interacción Humana. pp. 207-228.
- Uvalle Barrones, Ricardo “El Perfil y Orientación del Licenciado en Administración educativa”. en: Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), No. 10, México 1991 pp. 39-58
- Vivero Castañeda, Ranulfo “Los Nuevos Paradigmas de la Administración y Planificación Educativa” en: Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), No. 10, México 1991 pp.115-130.

## DOCUMENTOS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- UPN “Mapa Curricular de la Licenciatura en Administración Educativa”.

## WEBGRAFÍA

<http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex03.dpf>