

---

# Perfil de competencias de los Administradores Educativos pertenecientes al Subsistema de Preparatorias Estatales del Estado de Yucatán



## Skills profile of educational administrators that belong to the subsystem of state high schools in Yucatan

López Gamboa, Galo Emanuel; Moreno Mézquita, Priscila Yasumi; Baeza Aldana, Silvia Alejandra

---

 **Galo Emanuel López Gamboa** Datos  
galo.lopez@correo.uady.mx  
Universidad Autónoma de Yucatán, México

 **Priscila Yasumi Moreno Mézquita** Datos  
prismorenomezquita@gmail.com  
Escuela Primaria Amanecer Peninsular, México

 **Silvia Alejandra Baeza Aldana** Datos  
alejandra.baeza@correo.uady.mx  
Universidad Autónoma de Yucatán, México

### Estrategia y Gestión Universitaria

Universidad de Ciego de Ávila, Cuba  
ISSN-e: 2309-8333  
Periodicidad: Semestral  
vol. 11, núm. 1, 2023  
dailenn91@gmail.com

Recepción: 06 Diciembre 2022  
Aprobación: 30 Mayo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804051011/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021667>

**Cómo citar este artículo:** López Gamboa, G. E., Moreno Mézquita, P. Y. y Baeza Aldana, S. A. (2023). Perfil de competencias de los Administradores Educativos pertenecientes al Subsistema de Preparatorias Estatales del Estado de Yucatán. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 168-192. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021667>

**Resumen:** La administración escolar ha sido fundamental para las organizaciones, en sus diferentes niveles educativos. Por tanto, para que un organismo cumpla cabalmente con sus objetivos estratégicos necesita de administradores, cuyas decisiones permitan el logro de las metas organizacionales. Ahora bien, la reconfiguración del siglo XXI ha traído consigo escenarios antes no imaginados para quienes administran un centro escolar, por tanto, esta investigación se planteó como objetivo determinar las competencias, en grado de importancia y utilidad, que poseen los administradores educativos del subsistema de bachilleratos estatales en el sureste de México. A partir de los principales resultados, es establecer un posible perfil del administrador educativo que posee alrededor de 10 años de experiencia y únicamente cuentan con estudios de pregrado. En cuanto a las competencias, todas las dimensiones resultan importantes y se consideran necesarias para mejorar la práctica. Destaca la dimensión de responsabilidad, ética profesional y laboral, que fue altamente valorada; mientras que la dimensión de educación para la competitividad fue la dimensión en la que hubo un mayor reconocimiento para ser fortalecida. Se concluye con la necesidad de una revisión de los estatutos legales vigentes relacionados con el ingreso y permanencia de los administradores; adicionalmente abre la posibilidad de ofertar programas de mejoramiento y actualización continua para el trabajo del administrador educativo.

**Palabras clave:** administración educativa, perfil de competencias, administrador educativo, educación media superior.

**Abstract:** School management has been essential for the organizations in their different educational levels. Therefore, in order to fully comply with its strategic objectives, an organization needs administrators whose decisions achieve organizational purposes. The development of the 21<sup>st</sup> century has added unexpected scenarios for those who manage a school. Therefore, this research is set to determine the skills that educational administrators of the subsystem of state high schools in southeastern Mexico have, regarding their importance and utility. To establish a possible profile for an educational administrator with around 10 years of experience and only undergraduate studies is an objective. Regarding skills, all

dimensions are important and considered necessary to improve practice. Responsibility, professional and work ethics stand out, which was highly valued; while education for competitiveness was the dimension in which there was greater recognition to be strengthened. As a conclusion, the need for a review of the current legal statutes related to the entry and permanence of administrators is regarded. Additionally, the possibility of offering continuous improvement and updating programs for the work of the educational administrator is established.

**Keywords:** educational administration, skills profile, educational administrator, high school.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la administración ha sido fundamental para el funcionamiento de las organizaciones debido a la responsabilidad que se asume y comparte con todos los integrantes de la comunidad escolar. Por esa razón, es de gran relevancia que los administradores estén capacitados y sean competentes al momento de ejecutar sus tareas y tomar decisiones, pues estas repercuten de forma directa en los procesos de la escuela y por supuesto, de la comunidad que la integra.

El campo de estudio de la administración empezó a extenderse y enfocarse al área educativa durante el siglo XX. En ese momento, se estableció una comunidad de investigadores, los cuales se dedicaron a estudiar los elementos que conforman el proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel administrativo (González Martínez et al, 2015). Para propósitos del presente documento, se entiende el concepto de administración educativa como el «conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes» (Fernández y Rosales, 2014, p.8). Esta disciplina no está enfocada únicamente al logro de objetivos, sino que también a la mejora de servicios educativos, con el propósito de que éstos aumenten de manera gradual la calidad de educación en las instituciones. No obstante, a lo largo del tiempo la definición ha ido integrando diferentes visiones y elementos que evidencian lo complejo que es administrar y más aún, centros encargados de mediar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el presente documento se discuten las principales competencias que debe poseer un administrador educativo, partiendo de la premisa de que

el rol de un directivo educativo no es fácil, tiene que cumplir diversas actividades que, por su complejidad, requieren de habilidades especiales o competencias. Se debe ser un líder que abarque diversas funciones y tareas administrativas (operaciones/administración), esté en contacto con diferentes actores sociales (comunicación/representación), lleve a alcanzar niveles de excelencia en el ámbito académico (desarrollo docente y estudiantil), busque las mejores prácticas académicas y organizacionales (catalizador/innovador) y conduzca a toda la organización a mejores niveles de desempeño (mejora del clima organizacional) (De la Garza et al, 2017, p. 9).

Por lo anterior, este trabajo explora -desde la perspectiva de administradores educativos de un subsistema de bachilleratos estatales- el grado de importancia y la utilidad manifiesta de las competencias declaradas en la legislación mexicana vigente, y cómo son percibidas y empleadas por los administradores en ejercicio.

---

## NOTAS DE AUTOR

Datos Facultad de Educación, Profesor de Enseñanza Superior

Datos Profesora de Educación Básica

Datos Facultad de Educación, Secretaría Académica

## LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LA ESCUELA MEXICANA

El propio gobierno mexicano señala que los profesores en las escuelas reciben algún tipo de formación que integra cuestiones pedagógicas como administrativas, pero esta es insuficiente pues poco más del 40% del profesorado de media superior no recibe ningún tipo de formación para la dirección escolar. En ese sentido se indica que «la mejora del liderazgo escolar a través de cursos dirigidos a la actividad directiva de los docentes, se ha convertido en una herramienta útil para la mejora de la gestión escolar en los planteles. Sin embargo, tanto en primaria como en media superior, solamente la mitad de los directores ha recibido dichos cursos» (INEE, 2018, p. 3).

El organigrama de una escuela o dependencia educativa está basado en la estructura del sistema educativo mexicano, determinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP). En ese sentido la SEP ha determinado que «la primera autoridad en las escuelas es el director del plantel, responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos» (Secretaría de Educación Pública, 2020, p. 5). El resto del personal administrativo varía según las áreas con las que cuenta la institución. En el caso del subsistema estatal en cuestión, con base en la normativa debe existir por lo menos un directivo por dependencia dentro de las 96 dependencias que integran el subsistema de bachilleratos generales (que incluye a las preparatorias estatales e incorporadas), por lo cual hay un número significativo de directivos y demás administradores laborando en las diferentes escuelas del nivel medio superior.

Si los administradores dentro de las dependencias escolares no tienen la preparación o formación necesaria para sus funciones, gran número de bachilleratos se podrían ver afectados. Si la mayoría de los directivos y administradores no siguen desarrollando sus habilidades de gestión y solo cuentan con una formación básica acerca de administración o una visión general, se tendrá como resultado el desconocimiento de las funciones administrativas en el contexto educativo, el mal manejo de las situaciones, inadecuada planeación y escasas o conflictivas relaciones interpersonales.

Respecto a las competencias para el administrador educativo actual, Salazar (2001) menciona que hoy en día, se cuenta con un gran número de recursos disponibles para garantizar el cumplimiento de los deberes por parte del personal, así como instrumentos que le ayudan a garantizar el funcionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje. Un buen administrador debe cumplir una serie de responsabilidades, que le exige el entorno cambiante, así como tener mayores conocimientos y enfoques nuevos, de acuerdo con la situación que llegue a presentarse (Espinoza Sotomayor, 2009). Por tanto, es de suma importancia conocer las competencias que van de acuerdo con las exigencias de la educación y los sistemas educativos actuales.

Del mismo modo, Vásquez (2013), citado por Mestres (2013) señala cinco competencias principales que deben formar parte del perfil de un administrador escolar: a) capacidad de adaptación al cambio, b) eficiencia en el uso de los recursos, c) liderazgo, d) resolución de conflictos y e) formador de formadores. Esta última es muy interesante, pues contempla que un administrador deberá ser capaz de formar a más personas, a través de la interacción y las relaciones interpersonales, favoreciendo el logro de los objetivos y proyectos debido al crecimiento individual y la búsqueda del bien común que la administración implica.

La SEP en el Programa Sectorial de Educación, establece los objetivos prioritarios y acciones esenciales para el personal administrativo de una institución educativa en México, para así garantizar una educación de calidad para todas y todos. La primera estrategia prioritaria está enfocada en fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las escuelas. Por lo cual se destacan ciertas acciones que se establecieron para el cumplimiento de objetivos, por ejemplo: Promover mecanismos de gestión que garanticen un funcionamiento y coordinación eficiente de los planteles y favorezcan una organización escolar efectiva con visión de largo plazo; consolidar los Consejos Técnicos Escolares para la planificación eficaz y la gestión escolar eficiente y realizar acciones para fortalecer la relación entre la dirección escolar y el personal docente con miras a fortalecer los procesos de gestión escolar, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional. Asimismo, fomentar la cultura de la transparencia, rendición de cuentas y protección de datos

personales, para que el personal administrativo pueda fortalecer el uso de las tecnologías de la información y comunicación, autenticar los documentos académicos que expiden las instituciones, así como resguardar y manejar correctamente, toda información confidencial de los alumnos y personal de las escuelas (Secretaría de Educación Pública, 2020).

Independientemente del nivel educativo, este tipo de escenarios afectan la calidad de la educación en el país, teniendo mayor impacto en aquellos que más lo necesitan. De igual forma, existen desigualdades regionales, sociales y económicas que impactan muchas veces en la formación adecuada de los estudiantes, pues reciben más apoyo las escuelas urbanas en comparación con las que se encuentran en zonas rurales.

## CONTEXTO

El presente estudio está enfocado en el Nivel Medio Superior, específicamente del Estado de Yucatán, al sureste de México. De acuerdo con las estadísticas de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (2019), en Yucatán hay 453 escuelas del nivel medio superior, contando con 4 subsistemas. Uno de ellos es el de bachilleratos generales, en donde se encuentra el subsistema de preparatorias estatales. Este subsistema de preparatoria estatal que está integrado por 12 escuelas en las que laboran 36 personas que se dedican específicamente a labores de la administración escolar. En el Artículo 104 del Reglamento Académico de las Preparatorias Estatales e Incorporadas 2012-2018, se detallan aspectos relevantes. Cabe señalar que el subsistema cuenta con su propio modelo de perfil de competencias para directivos y administradores, el cual se detalla a continuación:

Cabe señalar que el subsistema cuenta con su propio modelo de perfil de competencias para directivos y administradores, el cual se detalla a continuación:

1. Ser mexicano(a)
2. Ser mayor de 30 años de edad y menor de 70
3. Tener estudios de licenciatura, así como méritos profesionales
4. Haber desempeñado labores de docencia o administración académica en el nivel medio
5. No ser ministro de culto religioso, militar activo, dirigente de partido político y/o dirigente sindical
6. Ser persona de amplia solvencia moral y de reconocido prestigio

Se pueden percibir que las funciones del administrador en una escuela se describen de forma muy general. Se enfocan más al personal directivo (director y subdirectores), y no toma en consideración otras habilidades y tareas de un administrador en sus diferentes niveles jerárquicos, como son coordinadores, secretarios y otros integrantes del personal de apoyo. Por otro lado, dentro de las especificaciones para el personal administrativo, se crea un mecanismo para seleccionar a los directores y administrativos de la educación media a partir de ciertos parámetros, mismos que se mencionan en el Concurso de Oposición para la Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Media Superior (2018) emitido por la Ley General del Servicio Profesional Docente.

A continuación, se mencionan los requisitos generales:

1. Contar con grado académico mínimo de Licenciatura
2. Ser profesor de carrera o de jornada, de tiempo completo. Con experiencia de dos años ininterrumpidos, en el servicio público educativo
3. Contar con dos años de experiencia en áreas relacionadas con proyectos de gestión

En cierto modo, las especificaciones solicitadas, a simple vista son bastante generales. La mayoría de los requerimientos, podrían cumplirse por parte de los directivos. Así que, en estos aspectos, el perfil se adecua a lo que la normativa establece. Sin embargo, aún está pendiente verificar su cumplimiento, respecto a los aspectos más específicos de su quehacer diario dentro de su espacio laboral.

## METODOLOGÍA

Dado el contexto y propósito del estudio, se realizó un trabajo de investigación con enfoque cuantitativo, con un alcance de tipo descriptivo y de diseño no experimental. Se contó con la participación voluntaria de 33 directivos, pertenecientes al subsistema de Escuelas Preparatorias Estatales de Estado de Yucatán (directores y subdirectores académicos y administrativos), de ciclo escolar 2020-2021. Los cuales representan el 92% del personal con funciones directivas declaradas en la base de datos oficial.

Se utilizó un cuestionario adaptado del instrumento elaborado por Cisneros-Cohernour et al (2003). Se tomó básicamente el diseño de los ítems, en términos de cuestionar el grado de importancia por un lado y, por otro, la utilidad manifiesta de una serie de competencias, que pertenecen a dimensiones de competencia del administrador escolar, declaradas en la normativa mexicana vigente. Así, el instrumento quedó integrado por 35 ítems, distribuidos en las siguientes dimensiones de competencia del administrador escolar: 1. administración, 2. comunicación y relaciones humanas, 3. desarrollo académico, 4. desarrollo organizacional, 5. educación para la competitividad y globalización, 6. legislación y normatividad, 7. liderazgo, motivación; y 8. responsabilidad ética, profesional y social. En cada ítem se le cuestiona al participante, si emplea la competencia asociada a la dimensión de forma regular, si le interesa mejorar; y se le pide que asigne en una escala Likert del 0 a 3, el grado de importancia que le atribuye a cada actividad. A continuación, se presenta la definición de cada dimensión teórica.

**TABLA NO.1**  
Distribución de ítems por dimensión de competencias del administrador educativo

Dimensión	Concepto	Ítems
Administración	Competencia de ejercer funciones, orientadas a brindar servicios educativos efectivos y eficientes, en instituciones de Educación Media Superior.	1-6
Comunicación y Relaciones Humanas	Se refiere a la competencia de fomentar relaciones interpersonales adecuadas, con el personal que labora dentro de la institución, y aportar solución a problemas que puedan presentarse.	7-10
Desarrollo Académico	Hace referencia a la competencia del desarrollo académico/profesional del administrador educativo, y su fomento, en el resto del personal (académico y de apoyo), dentro de la organización.	11-14
Desarrollo Organizacional	Se refiere a la competencia de promover el pensamiento estratégico y un adecuado clima organizacional.	15-18
Educación para la competitividad y Globalización	Se refiere a la competencia de competitividad, debido a la exigencia de la globalización que influye dentro de la organización educativa.	19-21
Legislación y Normatividad	Hace referencia a la competencia de conocer y cumplir la normatividad establecida, dentro de la institución.	22-24
Liderazgo	Se refiere a la competencia de hacer influencia y dirigir los procesos en la organización escolar, de una forma eficiente y adecuada, tomando en cuenta las características de los grupos de trabajo.	25-29
Motivación	Hace referencia a la competencia de motivar a los alternos y subalternos, que laboran dentro de la institución.	30-32
Responsabilidad ética, profesional y social	Hace referencia a la competencia de actuar de forma responsable, en los aspectos ético, profesional y social, como buen administrador y ciudadano.	33-35

Elaborado por los autores

## RESULTADOS

Para la fase de aplicación del instrumento, se requirió del permiso y apoyo de la Jefa del Departamento de Escuelas Preparatorias Estales del Estado de Yucatán, la cual compartió el formulario a directores, subdirectores administrativos y subdirectores académicos de 12 planteles de Preparatorias Estatales. Entre los resultados, se constató que la edad promedio de los participantes fue de 48 años. Respecto al sexo, 16 (48.5%) mujeres y 17 (55.5%) hombres. La moda del máximo grado de estudios alcanzados fue Licenciatura, con una frecuencia de 17 (51.5%). Los años de experiencia en el área administrativa, de acuerdo con los resultados, señalan que 13 (39.4%) participantes han tenido más de 10 años dentro de la administración de la escuela; sin embargo, el 60.0%, tiene entre menos de un año hasta un máximo de 10 años, teniendo funciones como director o subdirector (académico o administrativo).

**TABLA NO.2**  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Administración

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Planear programas de administración o estrategias, que mejoren el servicio educativo de la institución.	Alto	8	42.2%	La utilizó regularmente	16	48.5%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar	17	51.5%
Diseñar programas de administración o estrategias que tengan como propósito, la mejora del servicio educativo	Alto	8	42.2%	La utilizó regularmente	14	42.4%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar.	19	57.6%
Realizar la implementación de los programas de administración y/o estrategias que tengan como propósito, la mejora del servicio educativo.	Alto	10	30.3%	La utilizó regularmente	13	39.4%
	Muy alto	23	69.7%	Me interesa mejorar	20	60.6%
Evaluar el desempeño del personal, con base en las responsabilidades y el perfil establecido para este.	Alto	10	30.3%	La utilizó regularmente	19	57.6%
	Muy alto	23	69.7%	Me interesa mejorar	14	42.4%
Dirigir las actividades de la organización educativa hacia la consecución del proyecto educativo, de acuerdo con las disposiciones vigentes.	Alto	9	27.3%	La utilizó regularmente	18	54.5%
	Muy alto	24	72.7%	Me interesa mejorar	15	45.5%
Implementar los procesos de planeación de la organización educativa considerando las tendencias y las políticas institucionales, estatales y nacionales.	Alto	12	36.4%	La utilizó regularmente	19	57.6%
	Muy alto	21	63.6%	Me interesa mejorar	14	42.4%

Elaborado por los autores

Como se puede apreciar, todas las competencias fueron calificadas como altas o muy altas en su importancia, así como declaradas de uso regular y con interés en la mejora de las mismas. Cabe señalar que destaca: “Realizar la implementación de los programas de administración y/o estrategias que tengan como propósito, la mejora del servicio educativo”; es decir, hay interés en conocer qué estrategias específicas se pueden realizar desde la administración para favorecer los diferentes procesos, tanto académicos como administrativos que dan soporte al servicio en general.

**TABLA NO.3**  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Comunicación y Relaciones Humanas

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Aportar solución a los problemas que se presentan en su organización a partir de la identificación y análisis crítico de información	Alto	9	27.3%	La utilizó regularmente	22	66.7%
	Muy alto	24	72.7%	Me interesa mejorar	11	33.3%
Comunicarse efectivamente utilizando el lenguaje apropiado con superiores, compañeros y usuarios.	Alto	2	6.1%	La utilizó regularmente	25	75.8%
	Muy alto	31	93.3%	Me interesa mejorar.	8	24.2%
Trabajar de forma colaborativa con sus subalternos y grupos colegiados.	Alto	2	6.1%	La utilizó regularmente	26	78.8%
	Muy alto	31	93.9%	Me interesa mejorar	7	21.2%
Recolectar e interpretar la información para para ser utilizada específicamente en los ámbitos educativo y/o social.	Alto	7	21.2%	La utilizó regularmente	20	60.6%
	Muy alto	26	78.8%	Me interesa mejorar.	13	39.4%

Elaborado por los autores

En relación con esta dimensión, prácticamente todos mostraron consistencia en cuanto a lo valiosa que es y básicamente se autoevaluaron en altos niveles de cumplimiento en su ejecución. Solo en la última competencia, relacionada con la colecta e interpretación de los datos para la mejora del servicio educativo, un 39% reconoció la necesidad de fortalecerla. Esta competencia es fundamental, considerando que los datos del contexto son los que dan sentido a la toma de decisiones y acciones (o deberían). Igualmente, junto con todas las dimensiones, sería necesario preguntar a pares y colaboradores si efectivamente se llevan a cabo como los administradores declaran, puesto que esta dimensión es relativa a las relaciones interpersonales.

**TABLA NO.4**  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Desarrollo Académico

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Ser capaz de analizar y discutir acerca del estado del arte de la administración escolar, aceptando sus limitaciones en cuanto a sus conocimientos.	Alto	7	21.2%	La utilizó regularmente	15	45.5%
	Muy alto	26	78.8%	Me interesa mejorar	18	54.5%
Promover el desarrollo profesional de académicos y personal de apoyo de su organización educativa	Alto	7	21.2%	La utilizó regularmente	18	54.5%
	Muy alto	26	78.8%	Me interesa mejorar.	15	45.5%
Dirigir el diseño, implementación y evaluación de los cambios en los programas instruccionales de la escuela.	Alto	8	24.2%	La utilizó regularmente	12	36.4%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar	21	63.6%
Poseer conocimiento sólido del acontecer en el nivel educativo que se esté trabajando, principalmente, para mantener la pertinencia social como institución.	Alto	9	27.3%	La utilizó regularmente	18	54.5%
	Muy alto	24	72.7%	Me interesa mejorar.	15	45.5%

Elaborado por los autores

En esta dimensión, básicamente todos los administradores reconocieron la necesidad de mejorar. Hay un reconocimiento tácito que, en cuanto a conocimientos, contenidos y demás soporte teórico que debe orientar la toma de decisiones de un administrador educativo, se presentan ciertas lagunas. Esto es coincidente con autores como Knezevitch (1962, en Seage, 1978, p. 6), quienes señalan que desde los 60's se creía que "la ilusión de que cualquiera, con una buena cultura general, puede llegar a ser un administrador efectivo continúa siendo bastante común en Europa, donde la educación directiva o administrativa está tristemente abandonada".

**TABLA NO.5**  
Frecuencias y Porcentajes de la dimensión Educación para la Competitividad y Globalización

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Mantenerse actualizado en cuanto a conocimiento de tecnologías, técnicas, teorías y tendencias futuras sobre necesidades, gustos o preferencias y tendencias en educación a fin de no rezagarse competitivamente.	Alto	7	21.8%	La utilizó regularmente.	12	36.4%
	Muy alto	26	78.8%	Me interesa mejorar.	21	63.6%
Examinar y analizar los fenómenos organizacionales, educativos, sociales y económicos de carácter nacional e internacional que influyen en su organización .	Alto	14	42.4%	La utilizó regularmente	10	30.3%
	Muy alto	19	57.6%	Me interesa mejorar.	23	69.7%
Poseer conocimientos de diferentes disciplinas sociales vinculadas con el funcionamiento de las organizaciones educativas.	Alto	11	33.3%	La utilizó regularmente	10	30.3%
	Muy alto	22	66.7%	Me interesa mejorar	23	69.7%

Elaborado por los autores

Los resultados de esta dimensión son consistentes con la anterior, al presentar, por parte de los administradores, un reconocimiento explícito de fortalecer sus conocimientos educativos, así como por identificar hacia dónde evoluciona el fenómeno educativo, con el propósito de prever y estar preparados para las contingencias.

**TABLA NO.6**  
Frecuencia y porcentaje de la competencia Legislación y Normatividad

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Conocer los lineamientos para la preinscripción, inscripción, reinscripción, acreditación y certificación escolar.	Alto	7	21.2%	La utilizó regularmente	21	63.6%
	Muy alto	26	78.8%	Me interesa mejorar	12	36.4%
Conocer la legislación y normatividad educativa vigente del Nivel Medio Superior y sus equivalentes.	Alto	8	24.2%	La utilizó regularmente	17	51.5%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar	16	48.5%
Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.	Alto	6	18.2%	La utilizó regularmente	20	60.6%
	Muy alto	27	81.8%	Me interesa mejorar	13	39.4%

Elaborado por los autores

Resulta de particular interés que esta dimensión fue puntuada como relativamente alta por los encuestados. Se destaca la competencia de “Conocer la legislación y normatividad educativa vigente del Nivel Medio Superior y sus equivalentes”, en la cual, precisamente se declaran los conocimientos, habilidades y actitudes esperados para quien ocupe la función directiva. Valdría la pena que los propios administradores -a manera de autoevaluación- determinen con cuáles cumplen a cabalidad y cuáles precisan mejorar, aunque este ejercicio sirve parcialmente como autorreflexión.

**TABLA NO.7**  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Liderazgo

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Ejercer influencia en las actividades del grupo o grupos de trabajo que conforman la organización	Alto	10	30.3%	La utilizó regularmente.	20	60.6%
	Muy alto	23	69.7%	Me interesa mejorar.	13	39.4%
Tener la persuasión e influencia necesaria para conducir a los grupos hacia el logro de la visión, misión y cumplimiento de los programas educativos con calidad.	Alto	8	42.2%	La utilizó regularmente	18	54.5%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar.	15	45.5%
Tomar el liderazgo y dirigir procesos de mejoramiento colectivo continuado, tanto en forma autónoma como compartidos o en asociación con entidades públicas o privadas.	Alto	11	33.3%	La utilizó regularmente	18	54.5%
	Muy alto	22	66.7%	Me interesa mejorar	25	45.5%
Ser disciplinado y actuar con seguridad.	Alto	1	3%	La utilizó regularmente	25	75.8%
	Muy alto	32	97%	Me interesa mejorar	8	24.2%
Manejar el conflicto en la organización y generar soluciones efectivas.	Alto	8	24.2%	La utilizó regularmente	22	66.7%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar	11	33.3%

Elaborado por los autores

El liderazgo posiblemente sea la característica que más debe distinguir a un administrador, bajo la premisa que dicho concepto tiene múltiples implicaciones y aún en diferentes perspectivas teóricas acerca del constructo (liderazgo), todos los autores coinciden en que un líder es necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En ese sentido, resalta que casi el 50% de los administradores declararon la necesidad de mejorar en “Tomar el liderazgo y dirigir procesos de mejoramiento colectivo continuado, tanto

en forma autónoma como compartidos o en asociación con entidades públicas o privadas”, es decir, lograr acciones de vinculación tanto al interior de la escuela como con otras organizaciones pares que puedan coadyuvar con diferentes procesos.

TABLA NO.8  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Motivación

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Manejar adecuadamente el estrés cuando trabaja bajo presión.	Alto	10	30.3%	La utilizó regularmente	20	60.6%
	Muy alto	23	69.7%	Me interesa mejorar	13	39.4%
Recompensar y otorgar reconocimiento al trabajo de sus colaboradores.	Alto	5	15.2%	La utilizó regularmente	24	72.7%
	Muy alto	28	84.8%	Me interesa mejorar	9	27.3%
Motivar a los subalternos de acuerdo con sus distintos perfiles de personalidad.	Alto	8	24.2%	La utilizó regularmente	21	63.6%
	Muy alto	25	75.8%	Me interesa mejorar	12	36.4%

Elaborado por los autores

Esta dimensión es fundamental para todos los trabajos, especialmente, es posible vincularlo con el concepto de salario emocional. En ese sentido, motivar, reconocer, corregir en privado y felicitar en público, así como tener una gestión adecuada de situaciones de estrés personales y de colaboradores, permite una mayor implicación con el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

**TABLA NO.9**  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión Responsabilidad, Ética Profesional y Social

	Grado de importancia	F	%	Regularidad de uso	F	%
Promueve los valores de la institución, en el ejercicio de su práctica, de manera constante	Alto	4	12.1%	La utilizó regularmente	25	75.8%
	Muy alto	29	87.9%	Me interesa mejorar	8	24.2%
Tener una conducta autocrítica, ética y moral, que contribuya al desarrollo integral, educativo, comunitario y de la sociedad en especial.	Alto	5	15.2%	La utilizó regularmente	26	78.8%
	Muy alto	28	84.8%	Me interesa mejorar.	7	21.2%
Discreción con la información confidencial y los casos particulares que conoce.	Alto	1	3%	La utilizó regularmente	26	78.8%
	Muy alto	32	97%	Me interesa mejorar	7	21.2%

Elaborado por los autores

Dada la naturaleza de esta última dimensión, básicamente fue la que obtuvo la mayor puntuación en los tres elementos cuestionados (grado de importancia, regularidad de uso e interés en mejorarla). Ahora bien, para el caso de los indicadores relacionados con la regularidad de uso y el interés por la mejora, al tratarse de ítems de ejecución típica, se tomó el máximo esperado. Se consideró que respondieron 33 administradores, y con base en dicho dato, se calculó el porcentaje de respuesta

**TABLA NO.10**  
**Concentrado de frecuencia de uso e interés en la mejora**

	Uso	Σ F	Máximo posible esperado	Porcentaje
Dimensión administración	La utilizó regularmente	99	198	50%
	Me interesa mejorar	99	198	50%
Dimensión comunicación y relaciones humanas.	La utilizó regularmente	93	132	70.45%
	Me interesa mejorar	39	132	29.54%
Dimensión desarrollo académico.	La utilizó regularmente	63	132	47.72%
	Me interesa mejorar	69	132	52.27%
Dimensión educación para la competitividad y globalización.	La utilizó regularmente	32	132	32.32%
	Me interesa mejorar	67	132	67.67%
Competencia legislación y normatividad.	La utilizó regularmente	58	99	58.58%
	Me interesa mejorar	41	99	41.41%
Dimensión liderazgo.	La utilizó regularmente	103	165	62.42%
	Me interesa mejorar	62	165	37.57%
Dimensión motivación	La utilizó regularmente	65	99	65.65%
	Me interesa mejorar	34	99	34.34%
Dimensión responsabilidad, ética profesional y social.	La utilizó regularmente	77	99	77.77%
	Me interesa mejorar	22	99	22.22%

Elaborado por los autores

A partir de la tabla anterior, son varios elementos los que destacan, tanto por ser ampliamente usados o con interés en mejorar, como por no contar con la valoración esperada por parte de los encuestados. En cuanto a la regularidad de uso, destaca que las competencias relacionadas con la dimensión de ética profesional son precisamente tanto la que consideran que más usan (77.77%) como en la que menor interés manifestaron por mejorar (22.22%), bajo el supuesto de que son altamente competentes y precisamente por eso la usan en los asuntos cotidianos del centro escolar. De acuerdo con Ríos (2004,) como se cita en Orellana et al (2018):

La ética en la función pública comprende los principios básicos de la actuación moral de parte de los miembros que la ejercen y en las circunstancias peculiares que sus deberes profesionales lo colocan. Un prerrequisito para los funcionarios públicos es la aceptación y el cumplimiento de las normas éticas que regulan su relación con los diferentes públicos con los cuales se interrelacionan, lo cual hace necesario un código que contenga las normas generales de conducta aplicables a la práctica diaria que ofrezcan mayores garantías de solvencia moral en su actuación profesional (p. 225).

Ahora bien, eso supondría que esas actuaciones profesionales están basadas, tanto en el componente humano como también en un conocimiento sólido de los principios teóricos, en el campo de la administración y la educación en general, para guiar la toma de decisiones fundamentada. En ese sentido, precisamente contrasta con la dimensión que manifestaron que es la que menos utilizan (32.32%) y más

precisan mejorar (67.67%), dimensión educación para la competitividad y globalización, en la que se les cuestionaba al respecto de su conocimiento general del fenómeno educativo, las tendencias a las que se dirige y los retos que suponen dichos cambios. Por tanto, sería necesario trabajar en un conocimiento más profundo del medio para que las decisiones éticas estén basadas en elementos sólidos y no solo en buenas intenciones.

## DISCUSIÓN

Dentro de los hallazgos, se señalan los niveles de importancia y frecuencia en el uso de las competencias del administrador educativo. Primeramente, de acuerdo con lo hallado en la dimensión Administración, los indicadores mostraron un alto grado de importancia para los administradores educativos en todos los ítems (competencias específicas). Sin embargo, respecto al uso regular, solo 3 competencias: Evaluar el desempeño del personal, con base en las responsabilidades y el perfil establecido para este; dirigir las actividades de la organización educativa hacia la consecución del proyecto educativo, de acuerdo con las disposiciones vigentes; e implementar los procesos de planeación de la organización educativa, considerando las tendencias y políticas institucionales, estatales y nacionales. son ejecutadas por más del 50% de los participantes de forma continua. Por el contrario, para el resto de las competencias, los participantes señalan un interés mayor por mejorar en su práctica y ejecución de sus tareas en el área de administración.

Respecto a la dimensión de Comunicación y Relaciones Humanas, se evidencia que se integran las competencias relacionadas con una adecuada comunicación entre colegas y superiores, así como el trabajo colaborativo en las labores administrativas. De acuerdo con los resultados señalados, se mostró que las 4 competencias tienen el máximo grado de importancia para los administradores educativos. De igual manera, el interés por tener buenas relaciones entre colegiados en la administración de un plantel concuerda con lo que dice Lawrence (1969), citado por Seage (1978), donde señala que existe una preocupación significativa por parte de los trabajadores por el cambio social en sus vínculos humanos.

La competencia global de Desarrollo Académico, muestra en sus resultados una ponderación de las más altas en comparación con las otras dimensiones. Esto indica la significancia que cada directivo otorga a promover y ser parte del desarrollo académico en las escuelas. Referente al uso regular, solo dos competencias obtuvieron un mayor número de frecuencia, las cuales son: Promover el desarrollo profesional de académicos y personal de apoyo de su organización educativa; y poseer conocimiento sólido del acontecer en el nivel educativo que se esté trabajando, principalmente para mantener la pertinencia social como institución. Lo anterior muestra que para los administradores y directivos es importante ayudar al logro de nuevas competencias y crecimiento académico de su personal, así como un conocimiento amplio del nivel medio superior, en el cual se desenvuelven.

El aspecto de Desarrollo Organizacional en las escuelas estatales de Yucatán mostró resultados favorables, puesto que la importancia asignada por la mayoría (más del 50%) se encuentra en el nivel más alto, así como el uso regular de la misma. Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que esta competencia global, en donde se incluye lo relacionado con la capacidad de trabajo individual y en equipo, ser productivo, ser innovador y la participación en la toma de decisiones, forma parte de las labores administrativas dentro de los planteles de las 12 Escuelas Preparatorias Estatales.

La dimensión Educación para la competitividad y globalización, conforma los ítems que hablan sobre la actualización de nuevos conocimientos para evitar el rezago, examinar fenómenos nacionales e internacionales que influyen en los planteles, y acerca de tener conocimiento de disciplinas sociales que se relacionen con las escuelas y su organización. Los resultados, muestran que para más del 50% de directivos es de gran relevancia la aplicación de estas competencias. Sin embargo, su aplicación no ha tenido la respuesta esperada, pues menos del 50% realiza todas las competencias de forma regular. Esto evidencia que, a pesar de que la mayoría esté interesada en mejorar, no hay certeza de si realmente es algo que se lleve a la práctica constantemente.

La competencia Legislación y Normatividad, abarca los reglamentos escolares, estatales y nacionales, su conocimiento y cumplimiento dentro de las Preparatorias Estatales. Ahora bien, los resultados mostraron índices que señalan el alto nivel de relevancia asignado por los directivos, así como el uso regular, en donde más del 50% indicó en todas, que es muy importante y que aplica cada una de estas tareas indispensables, de manera cotidiana.

La dimensión liderazgo, es relevante para realizar tareas que promuevan un orden dentro del qué hacer administrativo. Los resultados se muestran positivos, como se observa en la Tabla 6, debido a los índices mayores a 50% en el nivel más alto de importancia. De igual manera el uso regular de todas estas características y habilidades en los directivos se aplica de manera regular según las respuestas brindadas. Los resultados positivos de nivel de importancia y uso concuerdan con lo que menciona la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, conocida internacionalmente como UNESCO (2014), citada por Réyes et al (2017), donde señala que el liderazgo tiene gran influencia en la eficacia y la mejora de las escuelas. Debido a la aplicación de influencia positiva, la cual conlleva a un adecuado cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión de cada uno de los planteles.

La motivación, por su parte, abarca el buen manejo del trabajo bajo presión, recompensar y reconocer a los trabajadores teniendo en cuenta los perfiles de su personalidad. Ahora bien, los resultados muestran que más del 65% de los participantes consideran muy importante esta competencia y más del 60% la utilizan de forma regular. Se puede destacar entonces, que la motivación forma parte de los valores que se practican y promueven dentro de los planteles de las 12 Escuelas Preparatorias Estatales.

La responsabilidad, ética profesional y social, se evidencia como una competencia de trascendencia para los administradores, pues aún, además de las labores prácticas se necesita tener ética profesional y social para tratar asuntos escolares delicados y situaciones emergentes que se deban atender. Esta dimensión fue una de las más altas, respecto a los resultados de importancia y uso, ya que más del 90% señaló que es muy importante. A su vez, en todos los ítems, más del 70% indicó que utiliza constantemente cada una de las competencias específicas.

## CONCLUSIONES

Se hace necesario seguir ofertando programas de mejoramiento y actualización continua para profesionalizar la administración de los centros escolares. Por otro lado, se precisa una revisión puntual de los estatutos legales vigentes que permiten el acceso a las posiciones de autoridad y poder formal, en aras de cumplir cabalmente la tarea de la gestión en su búsqueda de los mecanismos para hacer realidad la intencionalidad del proceso formativo.

La necesidad de conciliar el aspecto humano que los administradores privilegian es de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales, con el conocimiento del fenómeno educativo y de las teorías administrativas que dan sustento a la toma de decisiones. En la medida en la que sea posible conciliar las necesidades individuales con las institucionales, se logrará el desarrollo organizacional, tan indispensable para asegurar la calidad educativa del país.

## REFERENCIAS

- Cisneros-Cohernour, E., Barrera, M., Polanco, M., León, G., González, M., y Rodríguez, G. (2003). *Determinando competencias y necesidades de desarrollo profesional de administradores escolares en el estado de Yucatán*. Informe de investigación. Mérida, Yucatán: UADY.
- De la Garza, M.T., Cervantes, A., Guzmán, E. y Ramos, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17 (3), pp. 1-26.

- Dirección General de Planeación, programación y Estadística Educativa. (2019). *Estadística educativa Yucatán, ciclo escolar 2018-2019*. Secretaría de educación pública. [http://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/estadistica\\_e\\_indicadores\\_entidad\\_federativa/estadistica\\_e\\_indicadores\\_educativos\\_31YUC.pdf](http://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_entidad_federativa/estadistica_e_indicadores_educativos_31YUC.pdf)
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El Fayolismo y la Organización Contemporánea. *Visión gerencial*, (1), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. In Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. pp. 1-14. <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37 (2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García Garduño, J. (2004). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los estados unidos y México. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*. 11-50. [https://www.researchgate.net/publication/257347479\\_La\\_administracion\\_y\\_gestion\\_educativa\\_Algunas\\_lecciones\\_que\\_nos\\_deja\\_su\\_evolucion\\_en\\_Mexico\\_y\\_Estados\\_Unidos](https://www.researchgate.net/publication/257347479_La_administracion_y_gestion_educativa_Algunas_lecciones_que_nos_deja_su_evolucion_en_Mexico_y_Estados_Unidos)
- González Martínez, P., Arenas Paniagua, N., Díaz Espinoza, V. (2015). *Evolución de la administración educativa a partir del surgimiento del concepto de gestión educativa*. (Trabajo de grado, Facultad de Educación, Manizales, Colombia). [https://www.researchgate.net/publication/257347479\\_La\\_administracion\\_y\\_gestion\\_educativa\\_Algunas\\_lecciones\\_que\\_nos\\_deja\\_su\\_evolucion\\_en\\_Mexico\\_y\\_Estados\\_Unidos](https://www.researchgate.net/publication/257347479_La_administracion_y_gestion_educativa_Algunas_lecciones_que_nos_deja_su_evolucion_en_Mexico_y_Estados_Unidos)
- INEE (2018). *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf>
- Mestres, L. (2013). Las competencias de un buen gestor de centro educativo. Lugar de Publicación: *Educaweb*. <https://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/#:~:text=Un%20gestor%20debe%20ser%20capaz,la%20formaci%C3%B3n%20inicial%20del%20docente>
- Ley General del Servicio Profesional Docente (L.G.S.P.D.) (2018). *Diario Oficial de la Federación [D.O.F.]*. México.
- Orellana, E., Orellana, C. y Clemenza, C. (2018) Principios éticos en la administración pública y la educación en valores. Impacto Científico. *Revista Venezolana del núcleo Luz-Costa Oriental del Lago*. 13 (2), pp. 219-227.
- Réyes Romero, V., Trejo Cázares, M. y Topete Barrera, C. (2017) El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 15 (8), 1-36. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006002.pdf>
- Salazar, L. (2001). Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Revista Educación*, 25 (2), 41-47 <https://www.redalyc.org/pdf/440/44025204.pdf>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *Revista El Agora USB*, 14 (1), 223-237. <https://www.semanticscholar.org/paper/La-concepci%C3%B3n-del-sujeto-en-la-administraci%C3%B3n%3A-una-R%C3%ADos-Guillermo/6e64e0224a1401a3547b1fea617879f1a8b340a0>
- Santander Universidades (2021). *Salario emocional: ¿qué debes valorar de una oferta de empleo más allá de la nómina?* <https://www.becas-santander.com/es/blog/salario-emocional.html>
- Seage Mariño, J. (1978). Situación y problemas actuales de la administración educativa. *Revista de educación*. 51(7). <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:dae80be7-a015-4798-b957-8070aaab351a/re254255-pdf.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2020). *Programa Sectorial de Educación. Plan Nacional de Desarrollo*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5596202&fecha=06/07/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596202&fecha=06/07/2020)
- Secretaría de Educación Pública (2019). *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación para la promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión en la educación media superior*. <http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014->
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoediciones: Colombia. [http://200.7.170.212/portal/images/documentos/formacion\\_basada\\_competencias.pdf](http://200.7.170.212/portal/images/documentos/formacion_basada_competencias.pdf)

Varela, R. E. R., Álvarez-Flores, E. P., & Martínez-Rodríguez, R. D. C. (2019). Competencias del perfil del administrador. *Perfiles Educativos*, 41 (164), 82- 98. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v41n164/0185-2698-peredu-41-164-82.pdf>