

**Universidad Pedagógica Nacional  
Unidad Ajusco  
Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión  
Licenciatura en Administración Educativa**

**“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN UNA EMPRESA PRIVADA NO  
ESCOLAR”**

**TESINA**

**RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA**

**NANCY LUPITA HERNANDEZ MARTINEZ**

**ASESOR**

**CARMEN EVELIA HERNANDEZ ORTIZ**

Ciudad de México, junio 2023

## *DEDICATORIA*

Dedico este trabajo de manera muy especial a **MIS PADRES:**

**María Flora Martínez Salinas**, mamita espero que te sientas muy orgullosa de mí porque esta hija lo está de ti. Tú que, ante todas las adversidades, supiste guiarme por el camino del bien. Hoy te regreso un poco de todo lo que me has dado. Y digo un poco porque, ni todo el oro del mundo me alcanzaría para pagarte todos los sacrificios que has hecho por mí.

Mi viejecito, **Fulgencio Hernandez Flores**. Gracias por darme la oportunidad de ser libre para convertirme en una mujer valiente e independiente, pero sobre todo de convertirme en una profesional. Gracias papito, el recuerdo de mi primer día en la UPN lo atesoraré por siempre, porque ese día **estuviste conmigo**.

Les dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a **ustedes**  
**MIS AMADOS PADRES.**



## *AGRADECIMIENTOS*

Primero que nada, te agradezco a ti Dios Padre, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de que los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

Del mismo modo, reconozco que este trabajo no hubiera sido posible sin el soporte de **mis personas especiales** que me apoyaron para que cumpliera uno de mis objetivos de vida:

**Mi amado hermano José Luis Hernández Martínez, “Luisito”** gracias por impulsarme a llegar a esta meta, cada palabra de apoyo me permitía seguir avanzando. Hermano, hiciste que mi infancia fuese maravillosa, y ahora siendo adultos, eres mi mejor apoyo. Dime, ¿Quién necesita superhéroes cuando se tiene un hermano como tú?

**Mi querida Marisol Escobar Albarrán, “Mayi”**, fuiste una inspiración para culminar mi trabajo recepcional. Tu apoyo ha sido invaluable para que yo avanzara desde donde me quedé. He logrado algo que veía tan lejano gracias a ti. En el libro de mi vida, algunos amigos están solo en una página, otros en todo un capítulo, pero los verdaderos como **TÚ** aparecen en toda la historia.

**Mi pequeña Liz, “Liziqi”**, en el corto tiempo te has convertido en un apoyo para mí. Gracias por **ESTAR** al pendiente de este trabajo, porque culmine este proceso. Adoro cuando en mi camino se cruzan personas positivas, optimistas y sencillas como tú, que ponen el corazón en cada una de sus acciones. Que me dan todo a cambio de nada. Que me acarician el alma y enriquecen mi vida... **gracias, Liz.**

Así mismo agradezco

A mi querida Maestra **Carmen Evelia Hernandez Ortiz, “Maestra Eve”**, mi asesora que me acompañó en esta aventura. Gracias por sus consejos, su tiempo, su paciencia y su perseverancia, sin usted este trabajo no hubiera sido posible.

A mis lectores **Dr. Tomas Román Brito, Maestro Juan Carlos Pérez López, Maestro Gorgonio Segovia Febronio** que, a pesar de sus múltiples actividades, se dieron el tiempo y espacio para apoyarme es todo este proceso.

Y, por último, a mi amada universidad, mi *alma mater*, la **Universidad Pedagógica Nacional**, que me cobijó con sus valiosos conocimientos que permitieron que hoy sea una profesional de la educación.

**A todos ustedes de corazón... MIL GRACIAS**



## Contenido

Introducción.....	6
Capítulo 1. Antecedentes del contexto: mi trayectoria escolar a manera de narrativa.....	8
1.1 Mi primera inmersión en el sistema educativo: Jardín de Niños, Niños Héroe.....	8
1.2 Ingreso a la educación primaria en la escuela Benito Juárez.....	9
1.3 La escuela secundaria y mi afición por la lectura .....	15
1.4 Centro de Bachillerato Agropecuario CBTA 160 .....	24
1.5 El sendero recorrido como estudiante de la LAE .....	30
1.5.1 La llegada a mi alma máter la Universidad Pedagógica Nacional.....	30
1.5.2 El camino por cada línea curricular .....	32
1.5.3 Línea Histórica Filosófica Educativa .....	34
1.5.4 Línea Metodológica.....	35
1.5.5 Línea de Gobierno de los Sistemas Educativos .....	39
1.5.6 Línea de Matemáticas Sistemas de Información y tecnologías .....	42
1.5.7 Línea de Política Educativa .....	44
Capítulo 2. Marco teórico conceptual .....	50
2.1 Antecedentes de la administración.....	52
2.2 Definición de Administración .....	58

2.3 Proceso administrativo .....	60
2.4 Concepto de Organización como entidad .....	63
2.5 Eficacia y eficiencia dentro de la organización .....	64
2.6 Definición de Administración Educativa.....	66
2.7 Perfil de egreso del Administrador Educativo de la Universidad Pedagógica Nacional.....	68
2.8 Roles del Administrador Educativo en la iniciativa privada no escolar	71
Capítulo 3. Desarrollo del Administrador educativo en una empresa privada no escolar.....	73
3.1 Historia .....	75
3.2 Misión .....	75
3.3 Visión.....	75
3.4 Valores .....	75
3.5 Estructura organizacional.....	76
3.6 Funciones y cargos .....	77
3.7 El papel del Administrador Educativo como agente de cambio organizacional en una empresa privada no escolar .....	78
3.8 Elaboración de diagnóstico organizacional .....	79
3.9 Problematización .....	93
3.10 Modificación de la visión y misión del negocio .....	95
3.11 Propuesta “Diseño e implementación de Manual de Organización”.	98
Conclusiones.....	100
Referencias bibliográficas.....	103

## **Introducción**

En la actualidad, nuestro país se encuentra inmerso en el comercio internacional con un mercado altamente competitivo en todos los sectores. En consecuencia, las empresas exigen métodos administrativos eficientes y eficaces, adaptándose a las nuevas formas de trabajo y tecnología. El éxito de una organización depende de una buena administración. En contraparte, una mala administración se traduce en la toma de decisiones incorrectas y costosas.

En este sentido el presente trabajo aborda una problemática de administración de una empresa privada no escolar dedicada al ramo de la construcción. Los supuestos de investigación se centran en el papel que realiza un Administrador educativo en el desarrollo organizacional al conocer las deficiencias encontradas en la administración del negocio. De esta manera la investigación se basa en lo observado y analizado a lo largo de tres años de trabajo.

La presente investigación muestra el sendero recorrido de una egresada de la Licenciatura en Administración Educativa en una constructora. Describe las dificultades y los retos a los que se enfrenta un profesional de la educación en un ambiente diferente al ramo educativo. Pero también demuestra la importancia de su rol y sus aportaciones hacia la empresa.

Como objetivo de investigación se pretende saber si el administrador Educativo posee conocimientos, habilidades y cualidades para involucrarse en el desarrollo organizacional de una empresa privada de manera eficiente y eficaz. En este caso derivado de la experiencia obtenida en una constructora.

Es por ello que la metodología que se utilizó para el desarrollo de este trabajo fue el cualitativo porque se realizó mediante el análisis de la documentación otorgada por la organización, los resultados de encuestas y entrevistas realizadas y la observación. Asimismo, el procedimiento metodológico fue el deductivo puesto que se aborda desde los principios que rige el perfil de egreso de un administrador educativo.

Este trabajo de investigación es un estudio descriptivo de carácter vivencial. Es decir, se aborda desde la perspectiva de la experiencia que narra dificultades, problemáticas y sobre todo de toma de decisiones que ejerce un profesional de la educación en el ámbito laboral diferente al ideal que menciona su perfil de egreso.

La investigación consta de tres capítulos estructurados de la siguiente manera:

El primer capítulo describe mi andar por el sistema educativo desde la perspectiva narrativa. Cada apartado esboza los acontecimientos que dieron lugar a la acumulación de experiencia a través de un recorrido de todos los niveles educativos cursados. El motivo por el que decidí colocarlo en este trabajo es porque el escrito corresponde al trabajo realizado desde que inicié mis estudios universitarios. Comencé la escritura desde el segundo semestre de la licenciatura y el resultado final está en estas páginas.

Para ser sincera, recordar mis años de primaria, secundaria, bachillerato fue una tarea difícil, a la vez fascinante. Indagar en los recuerdos de mi niñez atrajo a mí sentimientos que creí haber olvidado. ¡Qué maravillosa capacidad que tenemos los humanos; esa de retroceder el tiempo en nuestra mente y recordar experiencias pasadas!

En el capítulo 2 se describe el marco teórico en el que se basa el proyecto. En este apartado se exponen y analizan los conceptos imprescindibles en la administración en general. Entre los más destacados son administración, administración educativa, eficacia, eficiencia y algunos otros que se enfocan en el área que se estudiara.

El capítulo 3 desarrolla el contexto del área de estudio, en este caso una empresa privada de índole no escolar. Es aquí donde se da a conocer la problemática a analizar, del mismo modo el procedimiento para llevar a cabo el diagnóstico organizacional y la recopilación de resultados. Se finaliza con una propuesta de mejora que es la elaboración de un Manual de Organización el cual contiene los procedimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que son necesarias para el funcionamiento de la empresa.



## **Capítulo 1. Antecedentes del contexto: mi trayectoria escolar a manera de narrativa**

Para entender este trabajo primero es pertinente conocer el contexto en el que crecí, estudié y lo que me motivó a terminar mi licenciatura.

Mi nombre es Nancy Lupita Hernandez Martínez, vine al mundo el domingo 28 de abril de 1991. Soy originaria de una comunidad rural indígena del estado de San Luis Potosí, para ser exacta, de la región Huasteca. Crecí en una familia compuesta por mis padres —Flora y Fulgencio—, dos de mis cuatro hermanos —Lucio y Luis—, soy la penúltima hija. Viví con ellos durante 19 años, después emigré a la Ciudad de México para trabajar

El contexto social en el que pasé mi infancia fue de carencias económicas, empero, nunca me faltó comida, vestido o educación básica. En mi familia, mis abuelos fueron analfabetas, hablaron el idioma náhuatl. En la actualidad, solo mi abuela paterna vive (tiene 94 años). Fulgencio y Flora solo terminaron la primaria. Fulgencio se dedicó al oficio de albañilería. Flora por su parte, siempre fue una mujer multifacética, llegó a ser panadera, artesana, campesina, costurera, comerciante. Mis dos hermanos mayores —Fernando y Angélica— son los únicos (hasta ahora) que tienen título universitario de Licenciado en Derecho, Contador Público, respectivamente.

### **1.1 Mi primera inmersión en el sistema educativo: Jardín de Niños, Niños Héroe**

Mi primera conexión con la escuela fue el jardín de niños ubicado en la misma comunidad rural donde vivía. Mi escuelita era una pequeña casita de adobe (una mezcla de lodo con zacate) pintada de blanco, con techo de palma. Dentro estaba muy bien adornado de bellos carteles que mostraban las vocales con dibujos hechos por la adorable maestra Ramona. También había sillas pequeñas, sobre las mesas mucho material didáctico y juguetes. En mis recuerdos aún está el sonido tan dulce que producía la voz de la maestra Ramona.

Los primeros juegos los experimenté en este jardín de niños; como «La gallinita ciega», «La rueda de San Miguel», «La víbora de la mar», «Las estatuas de marfil», formaron parte de mis días de diversión y aprendizaje. También preparábamos bailables con los que concursamos en la cabecera municipal. A decir verdad, era la

protagonista en los bailables, llegué a ser la “Witzy witzy araña” de la popular canción del mismo nombre que interpretaba una cantante infantil en ese tiempo muy famosa. También fui la chinita de la canción «En el bosque de la china». Mi mamá dice que desde pequeña fui muy extrovertida, no me daba miedo hablar en público, bailar o cantar.

En las comunidades rurales es muy común que los niños sean tímidos. Por esta razón, llegan a tener miedo ante tanta gente desconocida, por el contrario, carecía de miedo. Esto bastó para tener mucho contacto con las dos maestras que cuidaban de nosotros. Mi proceso psicomotriz en el nivel preescolar se basó más que nada en juegos y bailables, lo que me ayudó a generar confianza en mí. Entre las actividades didácticas que realicé estaban la de rellenar figuras con bolitas de papel, colorear las vocales o hacer figuras con plastilina. Con esto empecé a desarrollar mi creatividad. Mi mamá me comenta que siempre quería usar colores pastel para hacerlos de manera más llamativa. Mi primer acercamiento para aprender a leer era conocer las vocales.

## **1.2 Ingreso a la educación primaria en la escuela Benito Juárez**

En la segunda etapa de mi proceso educativo está la escuela primaria. La escuela se ubica en la misma comunidad donde vivía, su nombre era Benito Juárez. Antes de ingresar experimenté mucho miedo, no sabía leer, aunque mi mamá me dijo que ahí me enseñarían, fue la primera preocupación que tuve como ser humano a mis seis años de vida.

El primer día de escuela fue bastante impresionante, no lo puedo olvidar. Llegué con mi enorme mochila sobre mi espalda. El uniforme escolar consistía en una falda azul marino con tabloncitos que me quedaba muy larga, una blusa blanca, zapatos negros y calcetas blancas. Llevaba recogido mi cabello con una “cebollita” mi mamá siempre acostumbraba a hacerme peinados. En cuanto llegué me senté en uno de los escalones de la escuela «aún me encontraba nerviosa».

A diferencia del jardín de niños la escuela primaria era bastante extensa, contaba una cancha de basquetbol, dos salones que no eran de adobe y palma, sino de concreto con techo de láminas. Una biblioteca (que después se convertiría en mi lugar favorito). Tres letrinas; una para los maestros, otra para los alumnos. Poco a poco llegaron los demás compañeros entre ellos mi prima Bianca que también entraba a

primer año. Reconocía sólo otros tres niños que iban conmigo en el kínder; los demás eran de otras comunidades cercanas.

El primer día de escuela hubo una situación que me entristeció. Los demás niños que entraban a primero eran acompañados por sus mamás —me imagino por ser el primer día— a mí nadie me acompañó. Esa mañana también observé algo que me inquietó. Una de las niñas no quería quedarse en la escuela sola. A consecuencia de ello, rompió a llorar de una manera tan exagerada que su mamá le tuvo que pegar para que se calmara. Como dato a considerar, era muy común que tus padres te pegaran enfrente de otros niños cuando hacían una travesura, de hecho, también los maestros podían golpear o castigar.

Por otra parte, en la escuela primaria había dos salones uno era para primero, segundo y tercero de primaria con la maestra Juana María, el otro para cuarto, quinto y sexto con el maestro Eustasio —mejor conocido como profe Tacho— Durante el transcurso de los primeros días me di cuenta de que no era la única que no sabía leer, mi preocupación desapareció. La dinámica que utilizó la maestra Juana era muy diferente a la dulce maestra Ramona. Su personalidad era estricta, debía aprender rápido a leer de lo contrario me castigaría. La manera que usó para que aprendiéramos a leer fue colorear el abecedario, hice planas hasta que lo memoricé. Hacía que leyéramos en voz alta en el salón para que los compañeros se burlaran si algún niño se equivocaba. No conforme con eso, preparó unas agradables orejas de burro que, a pesar de ser adorables, el simple hecho de traerlas era sinónimo de burla.

Después de algunos meses empecé a leer con fluidez. De mi libro de «El perrito» (que era el libro de lecturas de primer grado) leía una y otra vez los cuentos de «Paco el Chato», «La cucaracha comelona», «El rey de los animales», «Los tres deseos». El que generó terror en mí por primera vez fue el cuento «Una planta en el estómago». Desde ese entonces comprendí lo satisfactorio que era leer. Como solo tenía seis años aún no comprendía cosas que hacían los adultos; la lectura me ayudaba a escapar de esa realidad al sumergirme en la imaginación.

Dentro del proceso de enseñanza estaba el elaborar resúmenes de las lecturas que veíamos en las materias de geografía, español e historia. En matemáticas era aprender a sumar y restar. Durante los primeros tres años de primaria aprendí a hacer

resúmenes de manera incorrecta, claro. Era la única actividad que nos dejaba la maestra Juana. Mientras tanto, ella se pintaba las uñas, se arreglaba el cabello o se ponía a platicar con las madres de familia. Ellas pasaban por ahí para ir por agua al pozo de la comunidad.

Por mi papá aprendí a sumar y restar bien. Tiempo después memoricé las tablas de multiplicar. También en esos años hacía actividades recreativas como bailables para las clausuras o lectura de cuentos. Me gustaba participar, era la única que leía con fluidez siempre me escogían. Al ingresar a cuarto grado las cosas cambiaron. Me dio clases el profesor Eustasio. A pesar de que era un profesor muy estricto, sus clases eran más interesantes.

El profesor dividía los horarios para poder atender a los tres grupos. En estos años dejé de hacer resúmenes. Las clases se basaban en escribir las ideas más importantes de cada tema, de todas las asignaturas. Algunos de mis compañeros aún presentaban problemas para leer bien o para comprender lo que se leía. En ese sentido no estaba rezagada. Es por ello que nos pidieron elaborar un pequeño cuento sobre nuestra comunidad, el cual leeríamos en una visita del presidente municipal.

Mi cuento se tituló «El nahual y el sembrador», fue el ganador. Como premio participé en el concurso “presidente por un día” donde obtuve el cargo de Regidor del municipio. El día del niño el Honorable Ayuntamiento Municipal fue regido por niños de diferentes comunidades. Entre las actividades que realizamos fue inaugurar un puente que comunicaba a dos comunidades, unas lanchas que fueron donadas a una comunidad pesquera e ir a comer carne a la hacienda del presidente municipal. Entre los regalos que nos otorgaron venía un *Walkman Sony*, zapatos deportivos, así como una despensa.

Para quinto grado también fue una experiencia gratificante. Año con año se llevaban a cabo las olimpiadas de conocimiento. Obtuve una buena calificación dentro de la zona escolar. Como premio nos llevaron al Papalote Museo del Niño que se encontraba en la capital del estado, a 8 horas de la comunidad. Aunque era la primera vez que me separaba de mi familia, estaba muy emocionada. También era el primer museo que visitaba a los 11 años. Al finalizar quinto grado nos avisaron que cambiarían

a nuestros maestros a la maestra Juana y al profesor Eustasio, en su lugar se presentaron dos maestras.

Fue así como llegó sexto grado, era mi último año en la primaria. Los cambios hormonales daban sus primeras señales. Fui la primera niña en experimentar la menstruación también me empezaron a crecer los senos. Cuando regresamos de vacaciones de verano ya no era la misma niña. Todos mis compañeros lo decían; me hacían sentir insegura.

Con la llegada de las nuevas maestras muchas cosas cambiaron. Durante las vacaciones los padres de familia de la comunidad construyeron unas casas en donde se alojarían las maestras que procedían de otro estado. Las dos maestras eran un tanto diferentes, una de ellas, la maestra Rossy Karina me recordaba a la dulce maestra Ramona. La otra maestra se llamaba Elizabeth, todos la conocían como la maestra Liz. En cuanto se alojaron causaron un poco de revuelo en la comunidad en donde las tradiciones eran muy machistas. No se acostumbraba que las mujeres opinaran en asuntos comunitarios o convocaran a asambleas. Eso le correspondía solo de las autoridades ejidales que eran hombres mayores.

Dentro de este preámbulo, ese fue el primer problema que las maestras enfrentaron. El segundo fue el analfabetismo de los tres primeros grados «como consecuencia» el gran rezago educativo que teníamos los grupos de cuarto, quinto y sexto. En las pruebas de conocimiento no logramos una posición aceptable. No sabíamos escribir bien ni comprendíamos lo que leíamos, incluso algunos no sabían las tablas de multiplicar, mucho menos dividir.

En el segundo mes de regresar a clases las maestras organizaron una especie de clubes por las tardes. En estos eventos presentamos juegos, lecturas, obras de teatro y bailables. Todo ello con la finalidad de que leyéramos más, nos aprendiéramos las tablas de multiplicar además de que perdiéramos el miedo a hablar en público. A final de mes se organizó una especie de festival en donde toda la comunidad pudo apreciar nuestros trabajos. No fue del todo suficiente, las maestras se esforzaron para subir de nivel la posición en donde se encontraba la comunidad en la zona escolar.

Como mencioné anteriormente, mis compañeros me molestaban, decían que ya tenía cuerpo de mujer, me hacía sentir vergüenza. Para mi fortuna la maestra Rosy

Karina se dio cuenta. En los recesos me pidió que le ayudara en la biblioteca. De este modo ya no pasé tanto tiempo con los demás niños, la biblioteca se convirtió en mi lugar favorito. No había explorado la biblioteca hasta que las maestras llegaron. Este lugar poseía infinidad de libros, la mayoría de ellos ni siquiera habían sido abiertos. Estaban llenos de polvo (unos mordisqueados por los ratones) los estantes se encontraban oxidados. Fue una experiencia grata el estar rodeada de muchos libros y poder leer algunos de ellos. Además de sumergirme en un mundo de fantasía, fomentó mi creatividad, ayudó en mi ortografía.

En casa era muy mal visto por mis padres leer libros diferentes a las materias que llevaba en la escuela. Para ellos eso era holgazanear. El trabajo en el campo era extenuante, debía ayudar. Las tareas consistían en alimentar a los cerdos, los pollos, ir a traer leña, cosechar maíz o cortar naranja. Las niñas pequeñas debían ayudar en los quehaceres de la casa, aprender a bordar y acarrear agua de la noria. Aprovechaba cada momento que iba a la biblioteca para leer.

Mi primer regalo de cumpleaños fue a los once años. Se trató de un libro titulado «Bibiana y su mundo» de José Luis Olaizola. Fue un tesoro para mí, la pasta era roja cuya portada dibujaba la mitad del rostro de una niña, no tenía muchas hojas; leía una o dos páginas al día —no lo quería terminar—. Por aquellos días leer era lo más fascinante del mundo para mí.

También en sexto grado fui el sargento de la escolta. Cada año se realizaba un concurso de escoltas en el municipio. En el transcurso que estuve en la primaria, la escuela nunca ganó, no obstante, siempre participó. Disfrutaba mucho asistir a todos los eventos que se organizaban en la cabecera municipal. A parte de la escolta participé en un bailable y en un rincón de lecturas.

Mi último año de primaria transcurrió con muchas experiencias. Las maestras que llegaron me enseñaron cosas adicionales a las de la escuela como hornear pastel y coser a máquina. Por participar en eventos conocí diferentes pueblos a los que nunca había ido. Deleitó alimentos nuevos como el pastel, el sándwich y el kiwi. Algunas tardes nos citaban a hacer el aseo general de la escuela. Al terminar de hacer la limpieza, veía películas, comía palomitas con refresco. Ahora puede resultar irrelevante, haber hecho todo eso para mí fue fascinante.

Por las condiciones económicas en casa no se tomaba refresco ni dulces ni embutidos como jamón o salchichas. Mi mamá nos cocinaba frijoles del huerto, tortillas de maíz; nunca faltaban los huevos que ponían las gallinas. Era común beber café con piloncillo, el agua siempre era de frutas con agua de la noria.

Transcurrido el tiempo llegó el día para graduarnos, durante dos semanas ensayamos el vals y mandé a coser mi vestido. La maestra Karina se convirtió en mi madrina, de regalo me dio un anillo, pagó la hechura de mi vestido de graduación, hasta compró mis zapatillas. Fue la última vez que vi a mis compañeros de escuela, asistiríamos a secundarias diferentes. El evento de graduación fue muy emotivo. Estuve sentimental ese día, a pesar de ver los bailables, la pequeña obra de teatro que presentaron y nuestro vals. El último año viví tantas cosas en tan poco tiempo, experimenté muchos miedos, estimulé mi fantasía con la lectura, aprendí nuevas actividades que en un futuro me servirían. Como cada año, obtuve el diploma a mejor aprovechamiento. En total acumulé seis que mis padres aún guardan en casa.

### 1.3 La escuela secundaria y mi afición por la lectura

En los siguientes párrafos narro los acontecimientos más importantes vividos en la escuela secundaria. También menciono los libros que leí que dejaron huella en mí, los sentimientos que experimenté, los momentos que me hicieron más feliz, así como los obstáculos que superé.

Al término de la primaria mis papás me inscribieron en la escuela secundaria Federal Mariano Arista ubicada a ocho kilómetros de la comunidad—aproximadamente—. La escuela se encontraba en una zona rural. Para llegar a la secundaria tomaba un autobús, combi, a veces camioneta. Para regresar a casa las primeras semanas tomaba el mismo transporte, después caminaba 40 minutos con mis compañeros de clase. Los primeros días estuve muy nerviosa, no conocía a nadie. Los compañeros que tuve en la primaria asistieron a la secundaria técnica ubicada en la cabecera municipal. Razón por la que no tenía amigos en esta nueva escuela. La mayoría de ellos se conocían, venían de la misma primaria. Entre ellos se tenían mucha confianza.

Tardé una semana en formar mi primer vínculo afectivo en la secundaria. Como no le hablaba a nadie, en los recesos subía sola a comer mi almuerzo a las canchas. Mi mamá siempre me ponía lonche que consistía en enchiladas y agua de fruta. El segundo lunes de inicio de clases —mientras disfrutaba mis enchiladas en las gradas de la cancha de basquetbol— se sentó a mi lado una chica de tez blanca, alta, delgada, con el cabello recogido en una cola de caballo. Me preguntó si me gustaba la escuela también qué me parecía el comedor. Le dije que no consumía en el comedor, llevaba lonche. Platicamos todo el receso de las instalaciones, así como de los maestros.

Fue de esa manera en que conocí a mi primera amiga. Ella había entrado una semana después de iniciar el curso. Estaba en el mismo grupo que yo, no me percaté de eso durante la mañana. Su nombre era Jessica, su personalidad parecía rebelde, extravagante en su forma de vestir (exceso de accesorios, piercings, maquillaje, etc.) muy diferente al tipo de personas que me rodeaban. Su situación económica era acomodada lo que le permitía tener siempre dinero consigo. Mi segundo vínculo de amistad fue Janeth; una niña risueña y parlanchina. Mi tercer amigo fue Silvestre; un chico serio y callado. Con ellos viví muchas aventuras buenas, también malas.



En otro orden de ideas, en la secundaria los maestros eran muy estrictos y exigentes en cuanto a la entrega de tareas. Al ingresar nos pidieron llevar un cuaderno adicional que sería solo para ejercicios de escritura. Desde los primeros días de clase nos fomentaron el hábito de la lectura y escritura. Los maestros de español, todas las mañanas, pegaban a un lado del pintarrón el escrito de un poema, frase o canción con faltas de ortografía que copiaba en mi cuaderno ya con los signos de puntuación faltantes. El maestro de español revisaba este diario los días que teníamos clase con él. Para efectos de la actividad, cada semana leíamos un libro diferente.

Todas las aulas de la escuela estaban equipadas con una biblioteca pequeña que albergaba no más de treinta libros. Disfrutaba sobremanera leer cada uno de ellos. Fue ahí cuando comenzó mi afición por los libros de fantasía, misterio, aventuras y ficción. El primer libro que leí de la biblioteca del aula fue uno de mitos y leyendas griegas. A pesar de ser un libro de más de 300 páginas me encantó leerlo, en cada capítulo contaba la historia de algún dios griego o romano.

Con el paso de los días establecí comunicación con mis otros compañeros de clase. Fue complicado, la mayoría prefería hablar su lengua materna; el tének, yo hablaba náhuatl. Me gustaba platicar con ellos, en más de una ocasión llegamos a intercambiar frases en los dos idiomas. Fue así como desarrollé el interés por sus costumbres, tradiciones y lengua materna. En la secundaria solo había una persona a parte de mí que hablaba náhuatl.

Desde que entré a la secundaria era la única que tomaba transporte para regresar a casa. Llegué a pensar que era la que más lejos vivía de la secundaria. No fue así, los alumnos vivían en comunidades en las que el transporte no podía entrar. Casi todos ellos utilizaban atajos por el monte para llegar a sus casas. Me di cuenta porque a unos kilómetros después de la escuela ya no veía a ningún compañero caminar sobre la carretera.

Un día no tuve la última clase, esperé el autobús por casi una hora, hasta que salieron todos los de la secundaria. Esa tarde un grupo de chicas se acercó, me preguntaron si esperaba el transporte o si quería podía unirme a ellas camino a casa. Al principio me dio miedo, me dijeron que sabían en qué comunidad donde vivía. Ellas conocían a mi abuelita y a mi mamá, sin embargo, no las recordaba. En el camino me

contaron que vivían en la comunidad que está aledaña a la nuestra. Su mamá llevó a mi casa un regalo como agradecimiento, mi abuelita atendió el parto de una de sus hermanas mientras que mi mamá le dio hierbas como medicina.

Desde ese día ya no volví a tomar el transporte. Todos los días me reunía con ellas, disfrutaba mucho platicar de camino a casa; eran muy graciosas y amables. Sus nombres eran Rosalba, Lorenza, Victoria y Catarina. Catarina tenía una enfermedad que le hacía aprender de manera más lenta; por eso ella y Rosalba iban en el mismo grado que yo, en otro grupo. Mi grupo siempre fue el A, ellas estaban en el C.

Por otra parte, en la escuela secundaria me tenía que inscribir a un taller y a un club. Los talleres que se ofertaban eran de corte y confección, carpintería y dibujo técnico. Escogí dibujo técnico por error; pensé que era algo relacionado al dibujo artístico. Para mi sorpresa era otro tipo de dibujo, cuando quise cambiar de taller ya no había lugares. Me quedé en un taller que no me gustó los tres años posteriores. Lo bueno es que éramos tres chicas en el grupo, nos hacíamos compañía. Para el tema de los clubes escogí pintura. Ahí aprendí a pintar sobre óleo unos paisajes hermosos que aún adornan las paredes de la casa de mis papás. Los talleres eran los días viernes, los clubes los días miércoles.

En otro orden de ideas he de aclarar que el grupo en el que estaba no era participativo, a los compañeros no les gustaba hablar ni opinar, era muy callado. Jessica era la única que siempre participaba lo que me motivó a participar también. Nuestra asesora era la maestra Blanca que impartía la materia de español. Ella quería quitar la apatía de la cual se quejaban los demás maestros que nos daban clase. Por tal razón, realizamos un diario de grupo que tuvimos que adornar. La jefa de grupo era mi amiga Janeth, juntas decoramos el cuaderno en color amarillo con un Piolín de portada

En el diario debíamos escribir lo que nos sucedió el día anterior. Ahí plasmamos lo que nos interesó de alguna clase, lo que más nos gustó del libro que leíamos o alguna situación o sentimiento que tuviéramos. Si queríamos escribir se lo pedíamos al jefe de grupo quien lo resguardaba dentro de la biblioteca de aula. A pesar de que todos teníamos acceso a dicho diario, era muy complicado que supiéramos de quién era el escrito, todos firmábamos con un seudónimo, solo nuestra asesora lo conocía.

Nunca imaginé que escribir lo que sentía me ayudaría tanto, fue un alivio. Aunque al principio pensé que no debía hablar sobre cosas personales, después se convirtió en una forma de desahogo. Al parecer mis compañeros también hicieron lo mismo. Con el diario la maestra Blanca supo nuestros gustos, aficiones, problemas familiares que muchos teníamos, sentimientos y miedos.

Para navidad la maestra nos obsequió todo lo necesario para preparar un convivio en el grupo. Hubo pastel, refresco, intercambio de regalos, incluso hasta bailamos. Ese día nos regaló una carta a cada uno de los 27 compañeros como respuesta a lo que había leído en el diario. En mi carta me consoló y dio ánimos para sobrellevar los problemas familiares. También me alentó para continuar mi gusto por la lectura. Motivo de ello el grupo se volvió muy unido, más participativo, comprendimos que todos teníamos problemas o situaciones en casa, en la escuela podíamos ser libres de ellos. Desde entonces la maestra Blanca se convirtió en alguien especial no solo para mí, sino para todos los del grupo.

En el primer grado las materias que más me gustaban eran español, educación artística e inglés. En español por la maestra Blanca, tenía tanta paciencia con nosotros, en educación artística porque el profesor nos dejaba expresarnos con lo que quisiéramos, ya sea la música, danza, teatro, escultura, pintura, canto, etc. Los tres años que tuve al mismo maestro no aprendí a tocar la flauta, amé el teatro y la pintura. En cada evento del día de las madres, día del maestro y día del estudiante, hice una obra de teatro. En la clase de inglés la maestra estaba muy comprometida con su trabajo que aprendí demasiado, nos enseñó gramática. Incluso si queríamos opinar, responder, preguntar o pedir permiso para salir, todo debíamos decirlo en inglés. Los dos años siguientes la materia la dio otro profesor, en su clase solo escribía canciones.

En este año también participé en el concurso de «Reina de la escuela» que organizaba la Asociación de Alumnos. Fue contra mi voluntad, ese tipo de concursos nunca me gustaron. En el salón se hizo una votación para la representante del grupo, a pesar de que había niñas más bonitas que yo, me eligieron a mí. Después descubrí que era porque todos los chicos me tenían mucho cariño. Siempre fui la niña más inteligente del grupo y les ayudaba cuando no entendían los problemas de matemáticas o en inglés, que eran las materias más difíciles.

Ese evento para mí fue toda una aventura. Por primera vez me depilé las piernas, me maquillé, usé tacones y me pinté las uñas. El día del reinado todo me lo prestaron las otras niñas a excepción del vestido que fue el que utilicé al salir de la primaria. Durante el evento debíamos escoger un problema que presentaba la escuela, así como ofrecer una solución. Hablé sobre la inseguridad que se vivía al salir de la escuela y el apoyo que podíamos pedir al presidente municipal. Para mi sorpresa quedé en tercer lugar.

En el segundo año de secundaria tenía una razón para estar triste; ya no tendríamos de asesora a la maestra Blanca y un motivo para estar feliz; por fin cambiaríamos de libros en la biblioteca de aula. Leí los que me interesaron en menos del año, no podía pedir prestados a otros grupos. Así fue como llegó a mis manos “Don Quijote de la Mancha” un libro que la maestra Blanca me prestó. Con ese libro me sentí obligada a leer, tenía que escribir lo que entendí en cada capítulo y explicarlo a un grupo de tercero. Fue muy difícil entender el libro, lo consideré el primer reto que tardé en superar. El libro me generaba dolores de cabeza, no solo por el hecho de no entender ciertos capítulos; sino porque estaba obligada a comprenderlo para explicarlo a chicos que no tenían interés. Un día de tanta frustración por no entender un capítulo arranqué la hoja que escribí, la hice bola y lloré de coraje. A pesar de no haber amado este libro, agradezco todo el aprendizaje que me dejó.

A mis 13 años, llegó el libro que me fascinaría hasta hoy en día —lo leo una y otra vez— “Un mundo feliz” de Aldous Huxley. Una historia que me sumergió en la ficción encendió la chispa de mi gusto por la novela científica. A pesar de que la recomendaba a mis compañeros a ninguno le interesaba leer un libro que tenía más letras que dibujos, sobre todo de tantas páginas. Por protocolo leía los demás libros para conocer sus historias.

En casa mis padres se dieron por vencidos. Ellos aceptaron la idea de que me gustaba la lectura. Por tal motivo, mi mamá me dejaba pequeñas tareas, al término de ellas era libre para leer. Sabían que prefería un libro antes que ver televisión. Mi gusto por la lectura también contagió a mi hermano que es dos años menor que yo. Algunos días le llevaba libros con historias cortas. Leímos juntos “Donde habitan los ángeles” de

Claudia Celis, lloramos mucho con ese libro. La vida de Pancho, el protagonista de dicha novela, junto a sus abuelos nos enamoró y nos llenó de ternura.

Sin duda prefería leer ciencia ficción, no encontraba muchas historias de este tipo. Después encontré otro libro emocionante y triste que también leí con mi hermano quien se convirtió en mi cómplice de lectura. El libro se llamaba “Hermano en la tierra” de Robert Swindells. Esta novela nos llenó de terror y miedo sobre el tema de las guerras, las armas nucleares, así como la consecuencia que traen. La historia narra lo que sufrió Ben, el niño protagonista de la novela, junto a su hermanito en su intento por sobrevivir después de un ataque nuclear.

El segundo año escolar pasó sin muchos acontecimientos relevantes para mí. Excepto por el hecho de tener a mi hermanito como cómplice de lectura. Llegó el tercer año de secundaria en donde sí me ocurrieron demasiadas cosas que influenciaron en mi vida. A diferencia de la primaria ya no experimenté grandes cambios físicos. Siempre fui la más bajita del grupo y lo único que creció fue mi cabello.

Para mi sorpresa al iniciar el curso me percaté que mis compañeros estaban más altos y tenían la voz muy grave. Por otro lado, mis compañeras llevaban maquillaje, inclusive sus faldas estaban por arriba de sus rodillas. Mi amiga Janeth usaba maquillaje y sus pechos eran más grandes. Jessica lucía un poco más alta, se había realizado un tatuaje en el hombro, además ya tenía un novio que iba en la preparatoria. Estaba más sumergida en las historias fantásticas de mis libros que no me di cuenta cuando comenzaron a cambiar tanto mis compañeros de clase.

Al dar inicio al curso, se tenía que establecer la Asociación de Alumnos que lideraban los de tercero e incluían alumnos de otros grupos. Para nuestro asesor esto fue lo más importante pues quería que el grupo ganara. Se hizo la votación en el grupo en donde se escogió al presidente, vicepresidente, tesorero y secretario. En la competencia interna estuvimos los tres mejores promedios para presidente de planilla conformados por la que consideraba mi mejor amiga; Jessica, un chico llamado Isaccar y yo. Los compañeros me eligieron presidente de la planilla. Ese fue el motivo por el cual Jessica nunca más me habló.

Los cuatro integrantes nos encargamos de seleccionar a nuestra comitiva. Buscamos a los mejores promedios de los diferentes grupos. Para mi sorpresa, otra

planilla los reclutó primero. Fue entonces cuando decidí reclutar a los más populares sin importar su promedio. Eso nos hizo tener más apoyo. Me esmeré en establecer cada propuesta de la planilla. Estas solucionaban problemas que vivía la escuela secundaria en su día a día. A pesar de que nuestras propuestas de campaña fueron las mejores, eso no fue lo que nos hizo ganar sino la popularidad que tenían nuestros integrantes. Ahí comprendí que la mayoría de la gente se guía más de la popularidad de un candidato que de sus propuestas. Como presidenta de la Asociación de Alumnos tuve muchas dificultades para expresarme en público de manera correcta. Por ello pedí ayuda a la maestra Blanca quien se convirtió en mi asesora en cada evento. Me ayudó a redactar peticiones a la presidencia municipal, por ejemplo, para que nos ayudaran con la seguridad en la secundaria, cartas de agradecimiento, de felicitaciones, etc.

Tener el cargo de presidenta absorbía gran cantidad de mi tiempo, además de ser muy agotador. Entre las múltiples actividades estaban las de asistir a eventos con el presidente municipal, reuniones con los padres de familia y celebraciones que organizaban las autoridades de la comunidad, etc. Mis papás no se involucraron en mi educación secundaria, de hecho, no asistían a la entrega de boletas siempre iba una de mis primas, cuando comenzaron a ver que llegaba tarde a casa empezaron los problemas. Nunca fui de malas calificaciones, no obstante, mis padres no aceptaban que descuidara mis estudios por participar en muchos eventos fuera del horario de clase. Sin embargo, como Asociación de Alumnos cumplimos con todas las propuestas que establecimos en campaña.

Por otro lado, representé a la escuela secundaria en diferentes concursos de la zona escolar como teatro, poesía coral, ortografía y química. Obtuve buenos lugares en ortografía y química, en teatro poesía no gané más que experiencia con momentos divertidos. Para poesía coral representé, junto a mis compañeros, la obra de la leyenda de los volcanes. Por tal motivo, asistimos a una de las secundarias ubicada algo lejos de nuestra escuela «a dos horas aproximadamente». Fue un día lluvioso, la camioneta en la que íbamos se atascó en la carretera ya muy cerca de nuestro destino. Nos tuvimos que bajar para caminar bajo la llovizna. Lo bueno fue que llevaba mi vestimenta aparte. Si bien, después de nuestra aventura, participamos no me pareció justo que no ganáramos ningún premio. Nuestra obra fue creativa por la vestimenta, los

materiales como el incienso y las antorchas, además de que no cometimos ningún error.

Otro de los concursos que me dejó satisfecha fue el de química donde participé con la elaboración de alimentos, así como la conservación de estos. Hice mermelada de fresa, pulpa de tamarindo y chiles en escabeche. Con este experimento gané el tercer lugar. Por último, en ortografía el concurso consistió en escribir de forma correcta el texto de un libro que nos dictaron y un listado de palabras poco usuales que escribí de forma correcta con el uso de mayúsculas, acentos, signos de puntuación, etc. En esta participación obtuve el segundo lugar. En teatro fue muy corto el tiempo que tuvimos para ensayar. El evento se realizaba cada dos años, la secundaria nunca había participado porque los alumnos eran en demasía tímidos. Pero —como en líneas anteriores mencioné— a mí me gustó participar en todos los eventos de teatro que hubiera en la escuela. Motivé a otros chicos a que hiciéramos la obra. Debido al corto tiempo a una de las chicas se le olvidó su parte del diálogo lo que nos hizo perder en el concurso.

Los acontecimientos vividos en la escuela secundaria es lo que más recuerdo con nostalgia y anhelo. Experimenté los primeros sentimientos de amor hacia un chico, el agotamiento escolar, también la lectura como forma de escape de mi realidad. A principios de año solía ir a nadar con mis compañeros de secundaria. De hecho, una vez al mes organizábamos alguna salida en compañía de algunos padres de familia.

Tenía planes de asistir a la escuela más popular e importante de la zona, el CBTIS 87. Era muy cara la colegiatura, me había propuesto trabajar para pagar mis pasajes. Por ser una zona rural en esa escuela se brindaban becas a alumnos destacados por parte de la compañía Telmex. Eso me contó mi maestra Blanca. Pero no pude ingresar por problemas en la entrega de mi certificado de estudios de secundaria.

Por consecuencia de ello, tuve problemas con mis padres, sobre todo con mi señora madre. Me sumergí en una tristeza y desesperación que me hizo enfermar. Ante esta situación que no tenía contemplada, sólo tenía dos opciones. Una era la escuela preparatoria que tenía fama de que solo asistían chicos a los que no les

gustaba estudiar. Por otro lado, estaba el CBTA, era un bachillerato agropecuario. A pesar de no estar entusiasmada en ninguna de las dos, debía continuar con mis estudios, el CBTA fue la mejor opción.



#### **1.4 Centro de Bachillerato Agropecuario CBTA 160**

En este último apartado de mi trayectoria escolar. Describo de manera breve mi ingreso al Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario no. 160 (CBTA). También hago un breve bosquejo del sendero recorrido durante los tres años que estuve ahí, las vivencias, los aprendizajes y los obstáculos que superé como estudiante en un bachillerato agropecuario.

Debido a lo que en líneas anteriores describo, durante las vacaciones viví una gran depresión, enfermé y estuve en el hospital. Como consecuencia, fui de las últimas en inscribirme en la escuela, por tal motivo ya no encontré cupo. Para mi fortuna no era la única, había muchos estudiantes que se quedaron sin lugar en otras escuelas, el CBTA fue su última opción. Estaba muy asustada de no quedar en el CBTA; no quería asistir a la preparatoria del otro pueblo vecino. Tenía horario vespertino, en las noches es complicado encontrar transporte. Las autoridades de la escuela recibieron a cuarenta y cinco alumnos más porque abrieron un nuevo grupo. Fue así cómo ingresé al CBTA 160 ubicado a cuarenta minutos de donde vivía.

Cabe resaltar que la escuela se ubicaba dos kilómetros después del pueblo; era la cabecera municipal de mi comunidad. Estaba justo sobre la carretera, su extensión era grande. Tenía granjas de cerdos, pollos y vacas. Huertos donde sembraban vegetales y maíz. Un matadero, dos viveros y las canchas de basquetbol y fútbol. Por cada grado había cuatro grupos de cuarenta alumnos. A excepción de mi generación que hubo cinco, estaba en el grupo E.

Me sentí reconfortada al saber que sí iba a continuar mis estudios. Así pues, un viernes antes de iniciar el ciclo escolar, mi mamá me compró mi uniforme en el tianguis. Debido a que habían gastado mucho en mis medicamentos estaban cortos de dinero, además mi madre seguía enojada conmigo.

Debo señalar que para llegar al CBTA caminaba unos diez minutos a la parada del autobús. A diferencia de la secundaria, este era el único transporte con el que se podía acceder a la escuela. Asistí al primer día en mi nueva escuela. Después de la ceremonia de honores a la bandera y de la bienvenida, nos hicieron esperar en la cancha de usos múltiples. Por los rumores me enteré que aún no teníamos salón. Uno de los maestros nos llevó a la bodega de la escuela, nos hizo tomar las butacas en

mejor estado y nos condujo a nuestro salón. Caminamos mucho, atravesamos uno de los viveros, la cancha de basquetbol y un sembradío de maíz, no veía ningún salón. Después llegamos hasta donde estaba el criadero de cerdos, es decir a los chiqueros. El maestro nos pidió que aguardáramos un momento. Se dirigió a la parte de atrás del criadero. Después escuché un grito: ¡Ya pueden pasar! Mi salón estaba justo ahí. El encargado de intendencia terminaba de lavar el piso.

Cabe destacar que no era un salón de clases como los otros. El lugar era el *garaje* en donde se guardaba el tractor de la escuela, desde ese día se convirtió en nuestro salón. En ningún momento tuve problema con el olor del lugar. En casa también teníamos cerdos. Por el contrario, mis compañeros sí estaban molestos. El segundo día llegaron todos los padres de familia a reclamar por las condiciones en que nos darían clase. Además del olor a estiércol, como el salón era de lámina se sentía más calor, siempre estábamos rodeados de moscas. La escuela no gestionó de manera responsable la apertura de un nuevo grupo. Me di cuenta de ello cuando no tuvimos clases por la falta de maestros. Además, los maestros que nos dieron clase se quejaban del olor, del calor, del largo camino que debían recorrer y mejor optaron por darnos clase en la biblioteca o aula de medios.

Si bien es cierto que las circunstancias en la que recibí clases el primer año no fueron las más favorables, me consideré afortunada por poder estar en el CBTA y no en la preparatoria. En esta escuela me reencontré con Rosalba, la chica que me acompañaba de regreso a casa en la secundaria estaba en mi grupo. También uno de mis primos cursaba el mismo grado que yo, aunque no en el mismo salón. A pesar de las quejas de los padres de familia, de mis compañeros de clase y de los propios maestros, el director no dio solución, nos quedamos en ese salón durante todo el año.

Como grupo disfrutamos de la ventaja de estar alejados de todo. Prendíamos fogatas y asábamos elotes. Jugábamos en las canchas cuando teníamos horas libres —que fueron muchas durante el año—. De hecho, a nuestro maestro de Lengua (expresión oral y escrita) solo lo vimos la primera sesión de clase, después ya no. También aprovechábamos el tiempo para ir a ver cómo mataban a las vacas y los cerdos.

Dentro de este orden de ideas considero pertinente explicar que en el bachillerato se ofertaban dos carreras técnicas. Es decir, al término de los tres años cursados se entregaba un título y el trámite de tu cédula profesional que te avalaba como Técnico. La primera carrera era Técnico Agropecuario, la segunda era Técnico en Administración y Contabilidad Rural. Escogí la segunda, para mi suerte cuando abrieron el nuevo grupo sólo dieron esa opción. En la carrera nos dieron las bases de administración y contabilidad enfocados a empresas o negocios rurales. El proyecto de negocio que elaboré en el tercer año fue una pastelería. Aun cuando me gustaba la carrera que escogí me llamaba la atención la otra. Establecí una buena conexión con mi primo que estaba en esa carrera técnica. Él me contaba todo lo que realizaban. Desde hacer injertos en árboles, preparar la tierra para tener una buena cosecha de vegetales hasta matar animales para elaborar alimentos. Todo era vendido en el tianguis del pueblo los viernes.

Por otra parte, a diferencia de la secundaria, en esta escuela me hice amiga de todos de manera muy rápida. Ya no era tímida, también sabía que no podía confiar en todos. Hice amigos para distraerme. Todavía extrañaba casi todo de la secundaria. Aún estaba triste, mi mamá no me trataba igual que antes, no tuve festejo de quince años ni de graduación. Tampoco ingresé a la escuela que quería. A pesar de que mis amigos de la secundaria iban a casa a visitarme; mi mamá no me dejaba salir a platicar con ellos.

Como producto de ello, mis amigos de la secundaria y yo nos empezamos a comunicar por medio de cartas. En ese tiempo no eran comunes los celulares, no había forma de comunicarnos más que por recados. De tal suerte que algunos de mis compañeros tenían hermanos en la secundaria, yo también. A ellos les entregábamos las cartas, posteriormente ellos a nosotros. Era emocionante escribir lo que me sucedía en mi día a día. Escribía a casi todos mis amigos, nuestros hermanos se encargaban de que esas cartas llegaran a su destino. Una semana después obteníamos nuestra respuesta. Casi todos mis amigos se inscribieron en el CBTIS a excepción de mí. En ocasiones me visitaron hasta el CBTA. Nuestra amistad poco a poco se disolvió, duró solo un año más después de terminar la secundaria.

Como consecuencia de los gastos que generaba la escuela comencé a trabajar en las tardes y fines de semana. Los sábados y domingos limpiaba la casa de una familia de maestros, en las tardes ayudaba a sus hijos con sus tareas. Me gustaba, aprovechaba el tiempo para hacer las mías, también para leer. Poco a poco comencé a apoyar en otras tareas a los maestros como redactar oficios o si requerían usar la computadora, les decía cómo. Eso me daba dinero extra. Los viernes de tianguis aprovechaba que mi mamá iba al pueblo para cooperar con el gasto y comprar lo que hacía falta en casa. Eso me ayudó a que mi mamá me perdonara. Me acerqué más a ella, fuimos apoyo la una a la otra. Mi mamá no estaba de acuerdo con que trabajara tanto. No quería que volviera a enfermarse, en los quehaceres de la casa no ayudaba. Solo mi papá y mi hermano menor ayudaban. El trabajar me distraía mucho, eso me ayudó a superar lo que consideraba fracasos en mi corta vida. Las cosas con mi mamá mejoraron, fue lo más importante para mí.

Para el segundo año de bachillerato nos cambiaron de salón. Después de soportar múltiples burlas de compañeros —por todo un año— al fin estaba en un salón decente. Las clases se volvieron más pesadas, la contabilidad me dio los primeros dolores de cabeza. A consecuencia de todo el desorden que generó crear un nuevo grupo con nosotros; no tomamos todas las clases que debíamos, lo sufrimos en el segundo año. El primer semestre fueron materias del tronco común, con ello no hubo mucho problema. La cuestión desafiante fue en segundo semestre, que debí haber visto las bases de lo que se trataba nuestra carrera técnica.

El nuevo maestro de contabilidad hizo que memorizara las cuentas de activo, pasivo y capital en una semana además dio una breve repasada de los esquemas de mayor. En ese momento me arrepentí de disfrutar los momentos de ocio en los que no tuve clase de contabilidad. El maestro nos hizo comprar un libro de contabilidad para guiarnos y avanzar más rápido con el programa de clase que tenía para nosotros.

Debido al tiempo que consumía estudiar ya no podía darme el lujo de leer porque aparte debía trabajar. Además, un hijo de los maestros se quejó. Mencionó a sus padres que leía en las horas de tarea, a pesar de que los papás no me dijeron nada, dejé de hacerlo, tampoco quería perder mi trabajo. El único momento que podía leer en paz era en el autobús camino a la escuela.

Un día que limpiaba la pequeña biblioteca que tenían los maestros en su casa, encontré un libro de portada blanca con el título “El hombre invisible”. El libro estaba nuevo, no tenía indicios de que alguien lo hubiera abierto. Me dio curiosidad, leí el prólogo. Realmente era una novela fantástica que debía leer. El siguiente fin de semana me dieron una mala noticia, los maestros se mudarían a la ciudad, ya no podría trabajar con ellos. Eso me entristeció, me iba muy bien con el dinero que me pagaba; ahora ya no tendría trabajo.

Cuando se mudaron los maestros, me dejaron muchos regalos. Entre ellos encontré el libro con pasta blanca. Una semana antes les había pedido permiso para leer el libro que me llamó la atención de tal suerte que me lo regalaron. Así fue como “El hombre invisible” de Herbert G. Wells llegó a mis manos. Fue una novela que disfruté tanto como “Un mundo feliz”. Me emocionaba leer cada capítulo de la historia. Todo se lo contaba a mi hermano menor. No creí volver a experimentar esa sensación de emoción al leer una historia nueva después de “Un mundo feliz”, “El hombre invisible” me llenó de felicidad nuevamente.

De este modo transcurrió tercero y cuarto semestre. Entre la premura de avanzar con los contenidos de administración y contabilidad y la de encontrar otro trabajo para volver a generar ingresos. Llegué a trabajar en la fonda de una de mis tías que vivía en el pueblo. A pesar de que solo me permitía ayudarlo entre semana, me cansaba más porque el trabajo era muy pesado.

Con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera técnica. En quinto semestre realicé mis prácticas profesionales en la biblioteca de la escuela, motivo por el cual dejé de trabajar. Las actividades en las prácticas consistieron en limpiar los estantes, reorganizar los libros por categoría, elaborar un nuevo inventario y gestionar el préstamo de libros. Al mismo tiempo hicimos la planeación del negocio que pondríamos en marcha en sexto semestre.

En el último semestre realicé mi servicio social que era necesario para tramitar mi título de Técnico en administración y contabilidad rural. Tuve la opción de hacerlo en la biblioteca, no quise. Opté por solicitar el servicio social en la presidencia municipal. Trabajé en el área de tesorería. Fue una gran experiencia, aprendí a elaborar facturas, endosar cheques además de hacer conciliaciones bancarias. También vi la corrupción

que había en la dependencia. A pesar de que no estuve de acuerdo con muchas cosas que pasaron dentro de la tesorería, nunca dije nada. El consejo que me dio el contador al ingresar fue de mantener absoluta discreción en todo lo que concerniera a la tesorería. Así lo hice para cumplir con mis horas. Por lo tanto, el servicio social lo terminé en tiempo y forma.

En este semestre ejecuté la creación de un negocio —en párrafos anteriores mencioné que era una pastelería— porque nuestra empresa o negocio debía ser real. Los primeros tres meses operé el negocio, es decir, hice y vendí pasteles. Los siguientes tres, analicé los resultados. Durante este año tuve mucho apoyo de mi mamá, como dejé de trabajar hice pasteles para venderlos por tal razón escogí este negocio. A pesar de que llevar pasteles a vender a la escuela fue muy complicado, cumplí los objetivos que me planteé al inicio del proyecto.

Para terminar de describir mi trayectoria, no puedo hacer a un lado el último libro que dejó gran satisfacción en mí durante mi tercer año de bachillerato. Su nombre es “El misterio del solitario” de Jostein Gaarder. Ésta novela me sumergió en la imaginación total. Contaba la aventura de un naufrago; tenía una singularidad especial. La historia unas veces era contada por el protagonista, en otras ocasiones por el personaje que se encontraba en su imaginación. En unos capítulos narran la historia del presente y otras en el pasado. Tuve que poner mucha atención para entender el libro. Debía saber quiénes eran los personajes principales para no perderme y terminar la novela. Ya no conté con mucho tiempo para leer, pero no dejé de hacerlo. Hubo otros libros que leí, los que aquí muestro fueron los más importantes, los que dejaron huella en mí, los que volvería a leer.

Como cierre de esta etapa escolar puedo decir que la experiencia que tuve en todos los niveles educativos fue muy fructífera. Desde la primaria hasta el bachillerato aguardo todos los conocimientos adquiridos, las experiencias buenas y malas, las amistades que tuve y las increíbles historias con las que me topé al leer. En mi trayectoria escolar hubo agentes importantes que marcaron el rumbo de mi vida; los maestros que se convirtieron en guía, mis padres como apoyo y mis amigos. Así como también objetos que significaron mucho para mí; el diario de grupo en la secundaria y los libros que leí. Mi vida estará llena de acontecimientos que influirán en decisiones a

futuro. De eso se trata la vida, de coleccionar momentos que se convertirán en aprendizajes.

## **1.5 El sendero recorrido como estudiante de la LAE**

En el presente escrito, esbozo la experiencia educativa que tuve a lo largo de mi carrera profesional, cómo compaginé mis estudios universitarios con el trabajo. Describo, desde la llegada a mi *alma máter*, hasta la inserción al servicio social. Para mí, estudiar y trabajar implicó un gran esfuerzo, también un alto grado de responsabilidad. Ingresé, de manera formal, al campo laboral a los 19 años (en un restaurante de comida rápida), inicié la licenciatura a los 23. En el camino hacia la culminación de la carrera profesional, me enfrenté a diferentes obstáculos que me impedían terminarla. A continuación, narro esos vaivenes.

### **1.5.1 La llegada a mi alma máter la Universidad Pedagógica Nacional**

En los años 2010, 2011, 2012, me postulé al examen de admisión del Instituto Politécnico Nacional (IPN), fui rechazada en las tres ocasiones. El año siguiente, 2013, designé el tiempo solo a trabajar. Abdiqué la posibilidad de estudiar en una universidad pública. Tomé la decisión de estudiar en una escuela privada, como lo hicieron mis hermanos mayores. Fue una decisión que medité con calma; vivía sola, me hacía cargo de todos mis gastos.

En enero del 2014, a bordo de un taxi —camino a mi empleo— escuché por primera vez la oferta académica de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en una estación de la radio. Al llegar a casa, investigué sobre la universidad y las licenciaturas. Mi interés radicó en que era pública; la convocatoria estaba vigente. De inmediato, me postulé en línea, hice el pago e imprimí mi pase para realizar el examen. Estuve emocionada, nerviosa a la vez; mi sueño de estudiar en una institución reconocida resurgió. Estudié cultura general y ecuaciones. La prueba la realicé en el Colegio de Bachilleres Plantel #4 Culhuacán, el sábado 8 de abril del 2014. Unos meses después, los resultados fueron publicados en el portal de la UPN. Ese día estuve muy nerviosa. Busqué con vehemencia mi folio en la lista de la carrera que había elegido (Administración Educativa). ¡Oh sorpresa! Por fin estaba en la universidad.

Me inscribí en la segunda semana de agosto, 2014. Fue un momento único en mi vida. En esos días, mis papás estaban de visita en la ciudad. Mi padre — Fulgencio— me acompañó a efectuar mi inscripción. Para dirigirnos a la UPN tomamos transporte público (metro y camión). Al llegar a la entrada, me quedé boquiabierta. La universidad me pareció majestuosa. Era hermosa en todos sus aspectos. Sus jardines, sus salones, su biblioteca, ¡todo me pareció maravilloso! Don Quencho —como llamo de cariño a mi padre — también quedó deslumbrado. «¡Hija te van a cobrar mucho en esta escuela!», mencionó sorprendido. Me formé en la fila para la recepción de documentos, mientras mi padre me hizo una seña de que iba a dar una vuelta por el lugar.

Después de que recibí mi horario de clases, busqué a Don Quencho. Se encontraba enfrente del Auditorio Lauro Aguirre, miraba y tocaba sus puertas con admiración, felicidad. A los alrededores, un colectivo de la universidad brindaba un recorrido por las instalaciones. Don Quencho, de inmediato me preguntó si podíamos subir. Se había percatado de los puentes que unían a los edificios, dijo que tenían una forma “extraña”; quería verlos desde arriba. Mi papá es albañil, (en ese momento de 65 años) desde el instante que llegamos, se impresionó de la estructura, de la forma de cada edificio, de los jardines. Nos unimos al grupo de anfitriones para explorar las instalaciones. Esperamos unos minutos para subir. A pesar de que a papá le dolían las rodillas, subió con entusiasmo. Estaba emocionado —más que yo—. Durante el trayecto, tocaba cada parte que le llamaba su atención.

Nos dirigimos primero al edificio D. Los anfitriones explicaron el significado del color de cada piso. Fue curioso porque el “piso amarillo” se llamaba así, pero aún no estaba pintado. La vista panorámica desde arriba era espectacular. Papá iba un poco lento, en parte por sus rodillas, también porque se detenía a tocar las paredes de los salones. Después, cruzamos un puente para continuar el itinerario. Nos indicaron dónde estaba el Aula Magna y las áreas académicas. No puse atención en qué edificio estábamos. Como mencioné, Don Quencho estaba ansioso por saber qué figura conformaba a las instalaciones. Él, en silencio, imaginaba una silueta. Al final, concluyó que la universidad tenía «forma de viborita» que, por la estructura, por el material del que estaba hecho nunca se derrumbaría.



Bajamos por la escalera de caracol, llegamos a la biblioteca. Estaba fascinada, ¡era la primera vez que veía una biblioteca tan grande! Al ingresar, recorrimos el área de impresiones, el aula de medios y el área de préstamo de libros. Vi tantos libros que me mareé, fue impresionante para mí. Al final, ingresamos al espacio dedicado para niños. A mi papá también le gustó la biblioteca. En el caminar, cada vez que volteaba a verlo, él asentía con la cabeza, cerraba los ojos con una sonrisa en su rostro.

Al salir, fuimos al comedor. Quedé maravillada cuando me enteré de lo accesible que era el desayuno y la comida. ¡El desayuno costaba solo \$ 4.00 y la comida \$5.00! A un lado del comedor está la cafetería. Tenía variedad de alimentos, por si no quería —o no me daba tiempo de esperar tanto—. Por último, llegamos al área de fotocopiado. El servicio, de igual manera, asequible. No podía creer lo afortunada que era de estar en esta universidad, con una arquitectura deslumbrante, con espacios elegantes, sofisticados como los auditorios y la biblioteca, con servicios económicos. Al finalizar el recorrido, mi papá y yo, descansamos unos minutos en el auditorio al aire libre (el ágora). No le dije nada, me limité solo a mirar sus manos rasposas que tocaban los escalones, donde estaba sentado. Lo miraba feliz, sabía que Don Quencho estaba orgulloso. De regreso a casa, platicamos todo el camino de lo «bonita» que era la universidad. Hoy día, Don Quencho aún presume la escuela donde cursé mis estudios universitarios.

### ***1.5.2 El camino por cada línea curricular***

En este apartado, describo los espacios curriculares que dejaron una huella considerable en mí. Todas las asignaturas que conforman el mapa curricular de la Licenciatura en Administración Educativa (LAE) fueron fundamentales para mi formación. Sin embargo, en mi travesía académica, maestros, compañeros, que contribuyeron de manera específica en mi proceso de formación.

El plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa se estructura en tres fases y seis líneas curriculares. Según el Plan de Estudios de la LAE 2009 el propósito principal de cada fase es que “permiten contar con una orientación más clara y concreta para perfilar tanto el nombre de los espacios curriculares, como el de los ejes generales que guiarán la selección de contenidos” (Universidad Pedagógica

Nacional, UPN, 2009, p.43). Estas tres fases son la inicial, de profundización y de integración.

De acuerdo con el Plan de Estudios, en la fase *inicial* el futuro profesional de la educación empieza con la comprensión del Sistema Educativo Nacional (SEN):

El alumno comprenderá el proceso de constitución de nuestro Sistema Educativo Nacional a partir de diferentes momentos históricos, políticos y sociales que lo han configurado. Del mismo modo analizará los diferentes factores que han dado origen a las instituciones y organizaciones educativas del SEN y reflexionará sobre la importancia que tiene la Administración y Gestión Educativa en la concreción de la política, programas y proyectos al interior de las organizaciones e instituciones del SEN. Finalmente, analizará diversas posiciones filosóficas y pedagógicas que han impactado las prácticas de los actores que interactúan cotidianamente al interior de las organizaciones e instituciones educativas que conforman el SEN. (UPN, 2009, p.44)

Por otro lado, en la fase de *profundización* el Plan de estudios menciona que el estudiante de Administración Educativa identificará, analizará y diseñará estrategias para la resolución de problemas educativos:

El alumno analizará los aspectos centrales para realizar diagnósticos sobre problemas educativos del SEN; así mismo identificará los elementos necesarios para diseñar estrategias tendientes a resolver problemas educativos y/o satisfacer necesidades educativas en la población. En este contexto, también comprenderá la importancia que tiene la implementación, seguimiento y evaluación de impacto, resultados y procesos de la política, programas y proyectos educativos. (UPN, 2009, p.44)

Por último, en la fase de *integración* el estudiante pone en práctica lo aprendido en la inserción de prácticas profesionales. En el Plan de estudios se plantea que:

El alumno se involucrará en procesos de desarrollo, seguimiento y evaluación de impacto, resultados y procesos de la política, programas y proyectos educativos para proponer y orientar los cambios, adecuaciones o nuevos cursos de acción a seguir; todo ello, a partir de generar procesos para el trabajo colegiado en las

instituciones y organizaciones educativas desde un enfoque humanista, público y laico con el reconocimiento de la diversidad en el marco de principios democráticos para lograr consensos en la toma de decisiones educativas (UPN, 2009, p.44).

### **1.5.3 Línea Histórica Filosófica Educativa**

La línea curricular Histórica Filosófica Educativa, explica la constitución del sistema educativo de nuestro país. Aquí, se establecen las bases para conocer su origen, los antecedentes que dieron pie a su conformación. Considero tres espacios curriculares que cursé durante la carrera: *Fundamentos de los Sistemas Educativos*, *Desarrollo del Sistema Educativo*, *Problemas Actuales del Sistema Educativo*. Cada asignatura contribuyó para ampliar mi concepción sobre el Sistema Educativo Nacional (SEN).

En primer semestre en *Fundamentos de los Sistemas Educativos*, conocí la constitución de los sistemas educativos a través de la historia, teorías filosóficas y contexto sociopolítico. En mis memorias, rondan las primeras doctrinas pedagógicas en el mundo y la historia de la educación en el occidente. La asignatura para mí, fue fructífera. Me gustaba la forma de dar clase de la profesora. Las lecturas que nos dejaba eran comprensibles; las comentábamos en clase.

Para segundo semestre, cursé el espacio curricular *Desarrollo del Sistema Educativo*, con el Mtro. Mario Villamil. Aquí tuve la oportunidad de conocer a fondo la constitución de la educación en México. Entre las remembranzas más significativas, está la llegada de la escuela Lancasteriana a nuestro país, el establecimiento de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes y el nacimiento de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG); todo ello, para dar paso a la conformación de lo que ahora conocemos como la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Esta asignatura fue una de las más fructíferas en mi proceso de consolidación como administradora educativa. Personajes como José Vasconcelos y Torres Bodet, han quedado impregnados en cada parte de mis pensamientos. El profesor impartía su cátedra con delicadeza, esmero, disciplina; es imposible no acordarse de ella. Una de las actividades finales de la materia, fue realizar una línea del tiempo con los

acontecimientos más relevantes concernientes al desarrollo del Sistema Educativo en México. Expusimos por equipo. Nos esmeramos por dibujar a los personajes cuyas aportaciones a la educación hayan sido relevantes. Llenamos las paredes del salón con nuestra línea del tiempo. Expusimos con orgullo nuestro trabajo —así como— los autores que ilustramos. Expliqué vida y obra de José Vasconcelos. A pesar de que mi dibujo era “muy feo”, ninguno de mis compañeros me dijo nada. Al terminar la exposición, el facilitador preguntó quién había dibujado a Vasconcelos; con orgullo dije que yo. La clase no dudó en reírse de mi caricatura. El maestro me miró, —Es un dibujo un tanto grotesco —dijo mientras sonreía— pero puedes mejorarlo.

En tercer semestre, escogí la asignatura *Problemas Actuales del Sistema Educativo* con la misma maestra que me había dado clase. La elegí porque me gustó cómo impartió su cátedra. Después de dos cursos provechosos, me encontraba más involucrada con el Sistema Educativo en México. Es en este espacio curricular, conocí los diferentes retos a los que se ha enfrentado el SEN. Construí un cúmulo de aprendizajes puesto que, calidad, rezago, deserción, (entre otros conceptos) constituyeron la base para comprender la política educativa en nuestro país. Para efectos de la materia, me apropié del tema «rezago educativo en México» para analizarlo durante el semestre. Investigué todo lo referente para después presentarlo como proyecto de evaluación.

#### **1.5.4 Línea Metodológica**

Dentro de la Línea Metodológica, cuatro asignaturas marcaron mi trayectoria formativa como profesional de la educación. Los espacios curriculares fueron: *Introducción a la investigación, Herramientas para la gestión y Administración Educativa, Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa*, por último, *Diagnóstico en la Gestión y Administración educativa*. Cada espacio me aproximó a la investigación educativa desde la indagación, descripción, establecimiento del objeto de estudio, etc.

En primer lugar, considero que *Introducción a la Investigación* fue relevante. Este espacio curricular lo cursé en primer semestre. Fundó las bases de la investigación cuantitativa y cualitativa que estudiaríamos en toda la licenciatura. Conocí los indicios de la indagación. Establecí mi objeto de estudio, puse en marcha la

observación, documentación, organización, sistematización de la información. Todo a partir de poner atención a actividades cotidianas que hacía en mi día a día como escuchar, preguntar, observar.

Las primeras semanas de clase comenzaron con una presentación de los integrantes del grupo. A petición del profesor, nuestra presentación debió ser descriptiva. Cada uno de mis compañeros mencionó algo que le gustaba o interesaba (pasatiempos, intereses, metas, etc.). En cada sesión, el facilitador seleccionaba a alguno de los colegas para hacer su introducción personal, posterior a ello, preguntaba a otro compañero algo específico de lo que había mencionado el primer colega. Esta actividad me gustó, en particular porque me enfoqué en escribir lo escuchado y observado. De tal suerte que así conocí mejor a mis compañeros de clase. Después de un mes el profesor dio al grupo la opción de escoger un tema libre para indagar sobre él. Centré mi trabajo de investigación en Educación Montessori. Quería involucrarme con la carrera, por eso elegí un tema educativo.

Dentro de las sesiones de clase, en compañía de mis colegas nos dirigíamos a la biblioteca a buscar información. Llegó el día de la primera exposición. Mi asombro radicó en los contenidos que mis camaradas expusieron. Láminas con títulos “Cristiano Ronaldo”, “Frida Kahlo”, “Rock Mexicano”, “Vida Vegana”, “Anime japonés”, etc., desfilaron frente a mí. Cada uno de mis colegas presentó con enjundia su material. Lucían emocionados, satisfechos, orgullosos de su trabajo. No me sentía así. El tema que escogí no me gustó, no me emocionó. Al término de la exposición, el catedrático preguntó al grupo cómo fue nuestra experiencia de indagación. Mencionó que nos dio autonomía sobre el tema para que escogiéramos un contenido que nos atrajera, que quisiéramos conocer más. Tal motivo haría que el trabajo de ese semestre se nos facilitara. Hacer las cosas por gusto, porque nos motiva, nos conduce a la culminación de un mejor trabajo. El profesor también comunicó al grupo que las indagaciones sobre temas educativos las iniciaríamos en el próximo curso de la línea. La pregunta que me hice en ese momento fue ¿Por qué fui la única que no entendió cómo hacer el trabajo?

Otro de los espacios curriculares del que voy a hablar es *Herramientas para la Gestión y Administración Educativa*. Esta asignatura la llevé en tercer semestre, pero no la acredité en dos intentos (modalidad normal, extraordinario). En la modalidad

normal, es decir presencial, escogí a un facilitador diferente al que tuve en segundo semestre. Quise conocer la forma de trabajar de otros profesores; ¡Vaya error! El catedrático parecía ser una persona relajada, jovial. Pensé que su clase sería amena. No dudo de las habilidades del catedrático, la cuestión aquí es que se ausentó varios días durante el semestre. Eso contribuyó sobremanera en la mala gestión que hice del tiempo de clase. Por si fuera poco, dejó a un grupo de chicos encargados de las lecturas que veríamos del programa. A ellos entregaba mis resúmenes que realicé sin el más mínimo compromiso sobre el tema.

Desde el inicio del semestre, debíamos elegir un problema educativo que indagaríamos por equipos. No fui la única que se relajó con la asignatura. Mis compañeros hicieron lo mismo. No ver a un profesor en clase, nos condujo a la procrastinación. A mediados del semestre, mi equipo expuso el tema *Deserción en la Educación Media Superior*. Divagamos sobre el contenido; no supimos dónde empezaba o terminaba nuestro tema. Fue una experiencia mala para mí, en ese momento no utilicé el tiempo de clase para estudiar. En consecuencia, reprobé la materia. Hice el extraordinario, para mi “buena suerte” no lo acredité. Medité la situación; tomé la decisión de que no quería pasar esta asignatura en un “extra”. Me percaté de que no contaba con los conocimientos para abordar esta materia.

En el párrafo anterior menciono “buena suerte” porque recursé este espacio curricular. Esta vez, con un profesor que tuve en segundo semestre. Me sentí afortunada de acudir a esta clase todo el semestre. Después de la lección aprendida — sobre escoger un tema que me gustara—, inicié mi indagación de un contenido educativo que me llamaba la atención; el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE). La metodología del espacio curricular constaba de hacer mapas conceptuales sobre las lecturas abordadas e inicié con la escritura de diarios de clase. La indagación focalizada ahora se basaba en responder cinco preguntas; ¿qué o quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Para qué? Del asunto que iba a describir. Por otro lado, los diarios los hice mediante una matriz. En una parte describía lo visto en clase, en otra lo aprendido (lo relevante para mí), por último, escribía una reflexión. Me satisfizo acreditar la materia de forma presencial.

*Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa* en cuarto semestre, lo cursé con el mismo catedrático. A esas alturas, me había acostumbrado a su manera de trabajar. Continué el tema de trabajo acerca del CONAFE. Ahora enfocaba la pregunta en, ¿qué era lo que realmente quería saber? Es decir, delimitar mi tema. Después de que realicé una indagación “liviana” en el semestre anterior, en este profundizaría sobre el contenido. La base de la indagación consistió en reconstruir el pasado, fechar acontecimientos relevantes al tema de investigación que planteé. Volví a plantear las cinco preguntas que hice en el curso anterior, ahora, delimité actores involucrados, hechos, contexto. La asignatura dejó un cúmulo considerable de aprendizajes. Me gustó la cátedra del facilitador que se apegó al programa de estudios planteado desde el inicio.

En la penúltima etapa de la fase de profundización (quinto semestre) cursé *Diagnóstico en la Gestión y Administración educativa*. Mi catedrática fue una persona disciplinada, exigente; siguió el programa curricular. El tema principal en este semestre fue «La Reforma Educativa aprobada en el 2012 por el Ejecutivo Federal». Nos enfocamos en *Autonomía de gestión*, con base en los fundamentos planteados sobre este, derivamos un elemento relevante: *Liderazgo administrativo* dentro de las instituciones educativas de nivel básico. Para acreditar la materia escogimos una escuela para hacer el diagnóstico Hice equipo con un grupo de compañeros con los que me llevaba bien. Debido a que dos compañeros de equipo trabajábamos, nos turnamos para ir a la institución educativa a realizar las entrevistas. Escogimos una secundaria, estaba cerca de la universidad, Secundaria no. 119, ubicada en Calle 5 s/n Col. Ampliación Miguel Hidalgo, Alcaldía Tlalpan, en el turno matutino.

Para efectos de la materia, la profesora se encargó de hacer todo el protocolo para que acudiéramos a realizar el proyecto. Como objetivo principal del diagnóstico, establecimos *Analizar la gestión y las relaciones que tiene el equipo directivo con los demás integrantes de la escuela conociendo los problemas que enfrentan, así como la solución que les dan a estas*. Elaboramos el cronograma de trabajo que consistía en acudir a la secundaria para entrevistar a los sujetos involucrados. Escogimos a siete participantes; el director, subdirector, cinco maestros (Español, Matemáticas, Ciencias, Tecnologías de la información, Historia). Elaboramos borradores con las preguntas que

sugerimos. Una vez que establecimos las cuestiones que consideramos mejor planteadas las elaboramos en *Word*. Entrevistamos a cada involucrado. Entregamos un trabajo que ameritó una calificación de diez para los integrantes del equipo, excepto para mí. Por motivos laborales, no acudí a todas las clases. Dividí mi tiempo entre acudir a clase o el trabajo en campo. A pesar de ello, me quedé con la satisfacción de que contribuí en el proyecto, sobre todo el aprendizaje que me dejó. Aprobé la asignatura en un *extra* en el que presenté la planeación de un diagnóstico.

### **1.5.5 Línea de Gobierno de los Sistemas Educativos**

La Línea de Gobierno de los Sistemas Educativos Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa, Economía y educación, Finanzas Públicas resultaron relevantes para mí. Por otro lado, Teorías de la Organización, Factor Humano en Educación y Administración Financiera marcaron un hito en mi formación.

Cursé Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa al inicio de la licenciatura con una profesora afable, se ganó la confianza del grupo desde un principio. Ella insistió en que leyéramos el Libro azul, también el reglamento de titulación. En ese entonces, pensar en titulación era una idea disparatada para mí. Recién había entrado a la universidad. Me parecía lejano pensar en qué trabajo recepcional realizaría. Derivado de la lectura del apartado de líneas curriculares y fases de la licenciatura dentro del libro, contesté un cuestionario que la facilitadora dejó de tarea. Desde esa vez no consulté más el Libro azul, hasta ahora.

Esta asignatura me dejó cantidad de aprendizajes. En este curso vislumbré qué es y dónde nace la administración. En los principios básicos de la administración estudié las Teorías Clásica, Humanista, Estructuralista, Neoclásica a través del autor Idalberto Chiavenato. Como olvidar la Teoría de la burocracia de Max Weber. La profesora daba su cátedra con dedicación, esmero que las clases siempre las encontré fascinantes. Fue la primera vez que trabajé a través de una plataforma en la nube. Ahí guardaba las lecturas leídas y las tareas elaboradas.

En Teorías de la organización comprendí los actores que conforman una organización como entidad, su estructura, así como sus tipos de jerarquía. cultura organizacional, institucionalismo fueron conceptos que estudiaba por primera vez. Todo eso para dar paso a los términos gestión, políticas públicas. También retomé una



lectura que habla de la Teoría de la burocracia de Max Weber, pero esta vez desde un análisis que hizo el autor Jorge Bernstein.

La materia Economía y Educación se ubica en el tercer semestre de la Licenciatura en Administración Educativa dentro de la fase de profundización, En esta asignatura comprendí los conceptos y categorías económicas fundamentales para el estudio de la economía mexicana. Estudié el concepto de 'crisis económica' en un modelo de política neoliberal. Cómo se ha comercializado la educación a través del tiempo. Por último, cómo se modificó el ámbito educativo a través de reformas educativas. De igual manera me vi inmersa en el análisis del tratado de libre comercio (TLCAN), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Fondo Monetario Internacional (FMI), cómo estas organizaciones han influenciado en la educación de América Latina. La dinámica del profesor no fue de superponer ideas o intereses propios. Al contrario, permitió que reflexionara sobre los temas a fin de generar una opinión propia.

A la par de esta materia, asistí al curso Factor Humano en Educación. El profesor en una persona disciplinada acostumbrado al orden, organizado, estricto; eso hizo que varios de mis compañeros desertaran del curso. La dinámica del profesor consistió en darnos un tema de acuerdo con el programa que tenía planteado para el semestre. Investigamos sobre ese tema que nos tocó y lo explicamos en clase.

Valoro en suma la aportación que hizo este curso a mi formación. Tuve la oportunidad de conocer herramientas, técnicas, para aprender las funciones básicas que el factor humano (el Administrador Educativo) realiza en la organización en la que labora. Estos procesos como son reclutamiento, selección, contratación complementaron mi desarrollo laboral. En mi trabajo realizaba estas actividades, sin embargo, en el curso aprendí a hacerlo de manera correcta.

Debo mencionar que a mí desde un principio me motivó la forma de trabajar del profesor. El tema que expuse fue «supervisión». El profesor nos dio material para trabajar (lecturas, monografías, links de internet.). Del contenido de éstas, escribí un análisis con mis propias palabras. El profesor dijo que podía investigar por mi cuenta, sin embargo, debía ser fundamentado a la hora de exponer. Otra de las ventajas es que para presentar el material hice uso de mi imaginación, 'fui creativa'. Elegí hacer

una obra de teatro cómica, junté a algunos mis compañeros, les di un diálogo pequeño que ellos tenían aprenderse, ensayé con ellos solo un par de veces. La situación que planteé para mi tema (supervisión) fue un problema administrativo en una escuela. Los actores involucrados; padres de familia, docentes, estudiantes. Me esmeré en la presentación, sobre todo, en la solución que proporcioné. Mi escrito ya tenía una buena calificación, así que me esforcé en exceso en la obra.

Debido a mi ahínco, a la manera original de la obra (chusca), a la solución puntual que di al problema planteado y al apoyo de mis compañeros —destreza actoral—, obtuve una calificación de diez. Quedé en exceso satisfecha con el curso. Dentro de los saberes aprendidos comprendí los modelos de competencias, entendí el diseño y descripción de puestos en una organización (no sólo educativa), así como la vinculación que debe de haber en un ámbito laboral, educativo. El facilitador me instruyó acerca del programa de Carrera Magisterial y qué era el Servicio Profesional de Carrera.

Por otro lado, explayo mis saberes aprendidos en dos espacios curriculares Administración Financiera y Finanzas Públicas. En primer lugar, administración financiera sembró las bases de las temáticas de contabilidad y todo el proceso contable que se lleva dentro de una organización educativa. Consideré importante conocer cómo es que se maneja una institución a través de las transacciones financieras es decir cómo se procesan. En segundo lugar, en Finanzas Públicas pude observar cómo es que se entregan los recursos financieros a los Estados a través del Plan Nacional de Desarrollo. Del mismo modo que usó hacen las Entidades Federativas del recurso entregado, es decir, en qué rubros y cuanto es lo que gastan.

No podía sentirme más feliz de haber escogido catedráticos que eran de mi admiración. Esto bastó para hacer un buen papel como estudiante comprometida. De acuerdo con el programa que nos entregó la profesora, en Administración Financiera inicié con el estudio de conceptos contables. balance general, cuentas de activo pasivo y capital, estado de resultados, esquema de mayor, libro diario, flujo de efectivo, rondaron por mi mente todo este semestre. La práctica fue más fácil que la teoría. Debido a mi trabajo, (Gerente en un Fast Food) —y a que cursé contabilidad en el bachillerato— estaba relacionada con el tema. De tal suerte que, a pesar de la

premura del curso por terminar los contenidos del programa, se me facilitó acreditar la materia. La constancia de la Maestra, su apoyo, fueron soporte para que terminara el curso de manera satisfactoria.

Por otra parte, en Finanzas Públicas tuve al mismo maestro de Factor Humano la dinámica que era fue la misma; escoger un tema para exponerlo. Sin embargo, la calificación se centraría en la elaboración de un proyecto. El proyecto era investigar los ingresos y egresos de una Entidad Federativa. Desde la asignación de recursos federalizados al estado y la distribución de éstos. Para efectos de la materia, escogí investigar San Luis Potosí que es mi Entidad Federativa de procedencia. Lo complejo de la indagación fue que las cantidades debían 'cuadrar' es decir; el ingreso recibido con lo gastado. Fue un proceso complicado para mí, cansado. A pesar de ello, me dejó regocijo. Obtuve un buen puntaje en este espacio curricular. Más allá de la calificación, los conocimientos que adquirí, la capacidad de investigación que ejercí contribuyó en mi formación como Administrador Educativo.

De nueva cuenta, expreso con gozo y agrado haber inscrito esta asignatura con el mismo profesor. Conocí las finanzas públicas desde los conceptos básicos. Posterior a ello vislumbré el marco normativo y la política de ingreso-gasto. Todo desde la cátedra de un facilitador que generó compromiso en mí. Tomé una situación ventajosa de esta asignatura con una de la línea de Matemáticas Sistemas de Información y Tecnologías; Administración de Operaciones que también cursé en cuarto semestre. Ambas materias me permitieron hacer un buen rol como Administrador Educativo en formación.

#### **1.5.6 Línea de Matemáticas Sistemas de Información y tecnologías**

Cuando observé el plan de estudios 2019 de la Licenciatura en Administración Educativa me sorprendió ver la parte de la línea de *Matemáticas Sistemas de Información y Tecnologías* Siempre consideré que debemos estar acorde a los nuevos tiempos de *la nueva era de conocimientos* donde el uso de tecnologías es fundamental. Me emocionó la idea de aplicar el pensamiento lógico-matemático a través de métodos, procesos o modelos matemáticos aplicados a los contenidos de educación. Esto aportaría un cúmulo extra de aprendizajes a mi proceso de formación. Para mi des fortuna no resultó como lo esperaba.

A decir verdad, no estoy del todo segura si el problema radicó en escoger a los profesores o eran ellos los que no se apegaban al programa de estudios establecido. En primer semestre cursé *Sistemas de Información*. Las clases las tomábamos en un aula de medios, al cual todas las mañanas nos teníamos que dirigir. El catedrático parecía una persona callada pero franca. El primer día puntualizó en las reglas para utilizar un equipo de cómputo. Como no había computadoras para todos, los que llegaban primero se adueñaban de una. Ese no fue problema porque la mayoría de mis compañeros llevaban sus *laptops*.

Muchas de las cosas que llegaron a frustrarme de este curso fue la 'pasividad' con la que el maestro daba su clase. Esto llegó a aburrirme en sus clases. Generó falta de interés en mis compañeros y una indisciplina total. A tal grado que muchos de mis compañeros se salían de clase apenas pasaban los primeros 50 minutos. Preferían ir al comedor a desayunar, hacer alguna tarea menos estar en la clase. Nunca me salí de su clase, pero, si tuve el descaro de hacer tareas de otras asignaturas en su espacio.

Conceptos como; «fuente de información», «sistemas de información manuales y computarizados», «sistemas abiertos», «sistemas cerrados», fueron parte del curso. La evaluación fue a base de resolver cuestionarios sobre estos temas. Entregué los trabajos pedidos por el facilitador, obtuve una buena calificación. No obstante, en mí, esta y otra asignatura de la misma línea curricular, corresponden un 'vacío' en mi bagaje de aprendizaje universitario.

En segundo semestre cursé *Matemáticas Aplicadas a la Administración Educativa*. Esta asignatura me gustó en particular por los conceptos trabajados. Comprendí la importancia de las matemáticas en el contexto educativo. Para efectos de la materia, estudié un problema educativo del país, pero desde la perspectiva cuantitativa. Es decir, a través de la interpretación de indicadores, análisis de datos, gráficas. Dentro de los primeros meses parecía un buen curso. Llevaba un buen ritmo de trabajo. A pesar de ello, se me dificultaba los ejercicios de exponentes y radicales. A mitad del semestre el catedrático se ausenta de los cursos. Ahora solo lo veía de manera esporádica. Dejaba una serie de ejercicios, que realizaba en su clase.

Pienso que pudo haber sido un buen curso, fructífero por los temas que estábamos trabajando hasta el momento. Pero todo sucumbió cuando se ausentó. Para la evaluación final solo contó nuestras tareas que enviábamos a su correo.

Para tercer semestre estaba decepcionada de esta línea curricular. Había escogido mal a mis profesores. Tenía que cursar *Estadística e indicadores educativos*. Esta vez no iba a cometer el mismo error, así que pedí referencias sobre los profesores que impartirían esta asignatura. Me recomendaron un profesor en especial. Para mi mala suerte, el grupo que yo quería d se había llenado. En contraparte, el profesor que me tocó es lo que los estudiantes llamamos 'barco'. Lo único que hizo fue hacernos comprar una antología y hacer los ejercicios que ahí venían. Desde los primeros meses me di cuenta de los contenidos que los compañeros del otro grupo cursaban. Motivo de ello decidí reprobarme su clase, quería volver a cursarla con otro profesor. Para mi sorpresa cuando quise inscribirme al curso yo tenía aprobado este con un siete. Tenía una calificación de un curso al que no asistí, mucho menos entregué trabajos.

No todo son sinsabores en esta línea. *Administración de Operaciones* lo llevé a la par con *Finanzas Públicas* en cuarto semestre. Al mismo tiempo que investigaba sobre el gasto público y la distribución de éste, también trabajaba en la organización de los datos. Es por ello que estas dos asignaturas me ayudaron a construir un proyecto excelso, ávido de una buena calificación. El profesor de administración de operaciones me guio para complementar mi trabajo. Hice un análisis financiero y apliqué controles estadísticos de calidad. Gracias al compromiso del catedrático pude construir una pila considerable de conocimientos.

### **1.5.7 Línea de Política Educativa**

La Línea de Política Educativa es especial para mí. Lo es porque fue complicado acreditar tres asignaturas que conforman esta línea. En primer año cursé estado gobierno y sociedad y Política Educativa Comparada. En Estado gobierno y sociedad me involucré con conceptos de estado, política educativa, gobierno y todo lo que convergen al ámbito educativo. Conocí el surgimiento y la consolidación del estado nación. El programa curricular en el cual se basaba la maestra eran lecturas, entregar controles de dichas lecturas, comentar los temas tratados. Dentro de este curso disfruté

mucho las lecturas impartidas. Me gusta la historia, entonces conocer la conformación del Estado Nación a partir de la Revolución Francesa fue un deleite.

*Política Educativa Comparada* también lo cursé el mismo año. Esta asignatura también me dejó satisfecha dentro del programa. Como su nombre lo dice fue la comparación de las políticas educativas de varios países. Además de las lecturas que analizábamos de acuerdo con el programa; la actividad principal del semestre fue realizar una investigación precisa sobre las políticas educativas en un país que nos tocó al azar. Yo tuve que investigar sobre Arabia Saudita; el país con el que tenía que compararse era Corea del Sur. Desde un principio disfruté mucho la clase mis compañeros se esmeraron en realizar la exposición de su trabajo. Por ello teníamos que explicar cómo era el sistema educativo de ese país, pero no solo eso también debíamos hablar de su cultura, gastronomía, vestimenta, música, su bandera, himno en fin todas las cuestiones culturales que pudiésemos encontrar de la nación otorgada. Del mismo modo utilizaríamos la vestimenta tradicional del país —que nos tocó— en la presentación.

Investigué lo referente a Arabia Saudita para mi sorpresa, no había suficiente información o no estaba actualizada. Estaba desanimada porque debido a las ideologías y al régimen en este tipo de países no tenía muchos datos. Mantenía una buena relación con mi colega que le tocó exponer Corea del Sur. Por ello que platicábamos sobre cómo presentaríamos la exposición. Había demasiadas diferencias entre estos dos países. Esta fue una la ventaja que nos permitió comparar de manera exorbitante la realidad de dos mundos. Dos culturas, dos países con un alto Producto Interno Bruto (PIB), pero diferentes ideologías.

El análisis que hicimos mi compañero y yo nos dio la oportunidad de estar en el coloquio de fin de semestre. Asistí muy nerviosa, no era lo mismo exponer para mis compañeros de salón que para un auditorio. En él había maestros, compañeros de otros semestres. También estaba ansiosa porque en la exposición debía estar vestida con el traje típico de Arabia Saudita. Porté la capa larga negra (abaya) y un velo negro (niqab). Solo se veían mis ojos. Me sentía incómoda porque algunos se acercaban a tomarse una foto conmigo. Presentamos nuestro trabajo con orgullo, entusiasmo.

En tercer semestre de la licenciatura, asistí al curso *Políticas Públicas y Educación*. En este espacio curricular tuve la oportunidad de hacer un viaje por las políticas públicas implementadas en nuestro país en el ámbito educativo. El programa me dejó complacida, disfruté realizar el proyecto de evaluación del semestre. Para efectos de la asignatura, la profesora hizo una línea del tiempo de la cual organizó en sexenios presidenciales. Organizó al grupo por equipos para que expusiéramos. Lo que teníamos que presentar era el presidente de México, el o los secretarios de educación pública, sus aportaciones o las políticas educativas puestas en marcha en el sexenio. A la par complementaríamos con los acontecimientos que se suscitaban en el mundo, cultura, música, avances tecnológicos, etc.

Mis compañeros y yo nos deleitamos al hacer el trabajo. Nos correspondía hablar del sexenio presidencial de Gustavo Díaz Ordaz. La ventaja de la asignatura fue el compromiso de la catedrática. Siempre nos motivó a estudiar más allá, a tener 'hambre' de conocimiento. Nos exigimos un poco más como equipo. Nos dimos a la tarea de indagar sobre «el movimiento estudiantil de 1968», expusimos obras literarias como «La Noche de Tlatelolco», de Elena Poniatowska. Todo ello produjo un trabajo limpio, íntegro, sobresaliente.

Además del éxito obtenido en el trabajo grupal, la asignatura contribuyó en despertar en mí el gusto por estudiar las políticas públicas del país. La manera de dar la cátedra de la profesora me incitaba a querer saber más sobre el tema. En este punto, estudié las políticas públicas a partir de dos ejes; la gobernanza y la gobernabilidad. La idea del 'deber ser' radicaba en que las políticas públicas o educativas se forjarían en un contexto de equidad y democracia, sin embargo, al estudiarlas la “realidad” distaba mucho del “ideal”.

Casi al final del tercer año de licenciatura participo *Gestión de la Política Educativa*. Esta asignatura no la acredité de manera normal, la primera vez que la tomé. Posterior a ello hice un 'extra' sin embargo, tampoco lo pasé. Es hasta el tercer año de la licenciatura que decido volver a cursar esta asignatura de manera presencial. Para mi fortuna había un espacio disponible con la Maestra que tuve en tercer semestre. En esta ocasión el trabajo de semestre se basó en hacer análisis de lecturas de acuerdo con el programa curricular.

Cada lectura era un regocijo, de la cátedra de la Maestra descubrí los incontenibles cambios que han sufrido las estructuras económicas, políticas y sociales del mundo entero. Estos a su vez, impactado en el papel del Estado, el gobierno, la administración y la gestión de los recursos en nuestro país. También caí en la conclusión que tanto las políticas públicas como la gestión, se consideran categorías históricas, prácticas, enmarcadas en un proceso de transformación compleja, desde fines de la década de los años ochenta y que ha replanteado la relación Estado-sociedad, a partir de finales del siglo XX.

Para la evaluación del semestre tuve que identificar la gestión de alguna estrategia educativa en el subsistema yo quisiera. Opté por hablar sobre el Programa Escuelas de Calidad (PEC). Expuse como método la indagación descriptiva. Elaboré una cronología de hechos, estrategias gubernamentales que se desencadenaron y objetivos concretos. Identifiqué actores involucrados (autoridades, dependencias de gobierno, sectores involucrados, sindicatos, etc.). También describí problemas, obstáculos o impedimentos para llevar a cabo la gestión de ese del programa. En el trabajo concluí, después de la descripción; con un análisis explicativo en el que incorporé ideas de los autores vistos durante el semestre. Fueron meses enriquecedores, a pesar de no haberlo aprobado el curso en dos ocasiones, esta fue la tercera oportunidad para involucrarme en mi formación como LAE.

En el cuarto año de la carrera me inscribí en el curso *Evaluación de Políticas Públicas*. Esta asignatura también la cursé dos veces. No la acredite normal y en un extraordinario. La inscribí en un grupo porque ya conocía al profesor. Me gustaba la forma de dar su cátedra. Sin embargo, tuve una mala experiencia con mis colegas. La manera de dar el curso en el semestre consistió en que el profesor nos dio un tema que tendríamos que exponer en clase. Nos juntó en equipos de dos personas y procedió a repartir los contenidos.

Viví una experiencia diferente a tercer semestre. En ese entonces mis compañeros estaban involucrados, comprometidos con el tema que iban a tratar. En esta ocasión no fue así, mis nuevos compañeros no tenían interés en la materia. Por primera vez me sentía extraña. A pesar de que mis compañeros de clase siempre han sido más chicos que yo. Las situaciones más inquietantes para mí fueron cuando



faltaban a clase o el colega que tenía que exponer ese día; no llevaba su tema preparado, en fin, muchas cuestiones que me molestaban.

La situación llegó hasta el grado de que los compañeros exponían su tema, pero sin haberlo estudiado antes. Por el contrario, estaba decidida a acreditar esta materia, no podía darme el lujo de reprobarla. Los contenidos no eran extensos así que me di a la tarea de leerlos. Ello me permitió intervenir para añadir comentarios o modificar los argumentos que planteaban mis colegas. Que no estudiaran su contenido me parecía una falta de respeto, hacia el profesor hacia los demás colegas.

Para la dinámica de exposición de mi tema quise que todos mis compañeros participarán. El tema que me tocó era digerible, fácil de entender. Se las compartí antes a manera de cuestionario. En la presentación, preparé tres juegos en una plataforma de digital. Dividí mi tema por secciones e hice una ruleta con estos apartados. Cada uno de mis compañeros pasó a girar la ruleta, le tocaba una pregunta, si contestaba correctamente se ganaba un premio. A pesar de que me esmeré, la apatía de los pocos compañeros que quedaban en clase era excesiva. Me quedo con los aprendizajes obtenidos, la experiencia forjada en el transcurso del semestre.

Hasta aquí plasmé mi trayectoria formativa. A manera de conclusión puedo decir que haber realizado una introspección sobre mí, constituye un cúmulo de saberes, aprendizajes, emociones. Hasta hace unos meses se me complicaba expresar en líneas. Asimismo, reconozco la importancia de cada acontecimiento en mi vida como estudiante. Cada situación influyó en la formación de un “yo” como ser pensante consiente de su propia realidad. Formé una historia de vida a través de conexiones con la escuela, compañeros, maestros.

Dentro de mi casa de estudios, mi bella Universidad Pedagógica Nacional, encontré profesores excepcionales y compañeros entrañables. Escribir mis memorias sobre mi vida estudiantil, en la educación básica y mi vida como universitaria me llenó de satisfacciones, aprendizajes, reflexiones. Antes de iniciar mi trabajo de investigación decidí plasmar las experiencias y vivencias que dieron lugar a la construcción de un “yo”. Considero importante cada aspecto de mi vida, mi familia, compañeros de clase, maestros, así como los espacios educativos en los que me desarrollé.

A continuación, doy lugar a la investigación que plasma mi lado profesional, que pone en práctica los conocimientos y habilidades que mi *alma mater* me brindó, que muestra mi andar como Administrador Educativo en un mercado laboral competitivo. Y por último que expone el anhelo de poner el alto el nombre de mi casa de estudios y el conocimiento de mi licenciatura.

## Capítulo 2. Marco teórico conceptual

La administración en la historia se remonta desde que el hombre tuvo uso de razón. En su necesidad de organizar, planear, cuidar sus recursos, trabajar en equipo, etc. Dentro de mi andar universitario este concepto permeó cada uno de mis sentidos. La primera definición que viene a mi mente es del autor Chiavenato (2007) “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (pág.10).

La administración como disciplina ha sido estudiada por diversos autores y, los trabajos de esta ciencia son recientes. Como lo expresa Chiavenato (2007):

La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad, la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadísticas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias

Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), así como el Derecho, ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera (pág. 24).

Se puede observar que la administración posee principios de diversas ciencias y disciplinas que lo complementan. Es inherente pensar en la administración sin incluir conceptos matemáticos, psicológicos, estadísticos, de ingeniería, por mencionar algunos. De este hecho se puede deducir la importancia de estas disciplinas en el rol del administrador que se estudiará más adelante.

A decir de la Administración Educativa, ésta, toma las herramientas de la Administración en general para dar vida a la profesión que entrelaza los conocimientos y habilidades para enfocarlos en el sector educativo. De esta manera nace el Administrador Educativo como agente de cambio, con una visión nueva, más amplia, que engloba saberes y aprendizajes propios. En un mundo globalizado que exige mayores conocimientos y habilidades del profesionista, el administrador educativo

contribuye en la organización con ideas innovadoras y con la capacidad de generar cambio desde diferentes perspectivas.

No obstante, el camino que el administrador educativo recorre no resulta fácil. Ante la falta de claridad de la profesión y poca difusión para incentivarla en el mercado laboral es inevitable que el profesionista opte por ingresar a la iniciativa privada no escolar. Aunado a ello las organizaciones privadas ofrecen al profesionista otras oportunidades para el desarrollo profesional que resultan ser atractivas para el Administrador educativo.

Si bien, el ideal del administrador educativo es que se desempeñe en el ambiente laboral educativo, en el perfil de egreso de la Licenciatura en Administración Educativa menciona que éste posee todos los conocimientos, habilidades y es capaz de desempeñarse en cualquier organización, de índole educativa o no, pública o privada. Debido al rápido avance tecnológico en el mundo, donde la globalización ha tomado gran ventaja, el capitalismo ha orillado a exigir mano de obra especializada en el ámbito de administración de empresas.

Nuestro país no es ajeno a esos cambios. Actualmente se encuentra inmerso en un mercado laboral exigente. La economía y el capitalismo han avanzado a pasos agigantados sumergiendo al país en un mercado globalizado de gran competitividad. Esto requiere de profesionistas líderes que sean capaces de conseguir el éxito en las empresas. Es aquí donde el Administrador educativo toma ese rol tan importante.

Como se explicará más a detalle adelante, el ideal de la Licenciatura en Administración Educativa es que el egresado se inserte en instituciones del Sistema Educativo Nacional. Pero en la opinión propia, ingresar a una empresa privada conlleva mayor desafío y más aún, mayor grado de responsabilidad con la profesión. En el sector público, de índole escolar, el administrador educativo (en ocasiones) se guía sobre procedimientos ya establecidos; en el sector privado éste tiene la oportunidad de crear sus propios procesos y manuales, por supuesto, guiándose de los principios de Administración.

La problemática que se plantea en este trabajo de investigación se enfoca en el sector privado. Una empresa privada cuyo ramo es la construcción. En palabras de Fernández (1977) “una empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida

según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (pág. 85).

En el presente capítulo se presentan los supuestos de investigación que dan vida a este trabajo recepcional. Como es sabido esta investigación parte del hecho de la experiencia profesional obtenida en tres años dentro de una empresa no educativa. Para ello se exponen, en primera instancia, que lo que se busca articular es que si:

1. ¿El Administrador Educativo cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para intervenir en el desarrollo organizacional de una empresa privada no escolar de manera eficiente y eficaz?

Respuesta que se me medirá a partir de los resultados a la siguiente pregunta:

2. ¿Qué cambios generó el administrador educativo una vez incorporada a una empresa privada?

Y se concluirá con:

3. Propuesta de mejora en el desarrollo organizacional de la empresa con base en la elaboración de un Manual de Organización y Procedimientos

Desde un punto de vista objetivo, el ingreso al sector privado como profesionista conlleva un gran reto para el Administrador educativo. Así es como esta situación se convierte en una oportunidad para explorar nuevos mercados laborales. Las experiencias obtenidas se pueden analizar para que ayuden a nuevas generaciones a explorar nuevas formas de trabajo. Los supuestos de investigación que se plantean en el presente trabajo se desarrollan desde la experiencia obtenida, en mis inicios, como asistente de Gerencia en una empresa privada no escolar.

## **2.1 Antecedentes de la administración**

Pero ¿Cómo nace la administración? Como se mencionó al inicio de este escrito, la administración siempre ha existido, sin embargo, no se le veía como una disciplina o ciencia. Es con la llegada de la Revolución Industrial, que al implementarse nuevas técnicas de trabajo y maquinaria (que trae consigo el avance tecnológico); se vuelve relevante su implementación. Las empresas no tenían una estructura organizativa, mucho menos se trabajaba bajo esquemas que beneficiaran al trabajador o eficientizaran su trabajo. En el capítulo 2 *Antecedentes históricos de la*

*Administración de la obra Introducción a la Teoría de la Administración (2007),*  
Chiavenato, en una pequeña reseña, nos da a conocer este proceso:

Antes de 1850, pocas empresas tenían una estructura administrativa que requiriera los servicios de un administrador de tiempo completo, pues las empresas industriales eran pequeñas. En general, eran negocios familiares, donde dos o más parientes lograban atender todas las actividades principales. Las firmas de la época (agropecuarias, mineras, textiles, ferrocarrileras, constructoras, peleteras, banca incipiente) formaban parte de un contexto, principalmente, rural que desconocía la administración de empresas, El presidente era el tesorero, el comprador o el vendedor y atendía a los agentes comisionados. Si el negocio crecía, los agentes socios de esta manera se integraban a la producción y a la distribución. Después de 1850, las grandes compañías ferroviarias cubrían todo el mercado estadounidense del este urbano y del oeste agrícola (pág.35).

El estudio de la administración se profundizó por medio de diferentes teorías y algunos enfoques. Cada uno de ellos nutrió lo que conocemos ahora como la Teoría General de la Administración. Sin embargo, la administración a pesar de que engloba todos estos elementos debe adaptarse a los nuevos enfoques con la globalización; las nuevas tecnologías y las formas de trabajo que están surgiendo. A continuación, se muestra una tabla tomada del libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, de Idalberto Chiavenato (2007) en donde claramente, se puede observar las teorías y enfoques que dan vida a la administración que conocemos hoy día.

Énfasis	Teorías administrativas	Enfoques principales
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica  Teoría de la burocracia  Teoría estructuralista	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador. Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional. Enfoque múltiple. Organización Formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas Teoría del comportamiento organizacional Teoría del desarrollo organizacional	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría de la contingencia	
En la tecnología	Teoría de la contingencia	
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	

Tabla 1. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques tomado de *Introducción a la Teoría general de la administración*

En este cuadro se muestra la evolución de las diferentes corrientes teóricas. En primera instancia se puede observar la Administración científica. A comienzos del siglo XX el norteamericano Frederick Taylor desarrolló una teoría orientada al aumento de la eficiencia en las organizaciones, centrándose en la división del trabajo del obrero. Los métodos de trabajo, el estudio de los movimientos y tiempos necesarios para después establecer estándares de rendimiento. Este estudio permitió la especialización de los obreros, la organización y la secuencia de las tareas, dando lugar a una organización racional del trabajo.

Por otro lado, la escuela clásica, desarrollada a mediados de la segunda década del siglo XX, por el francés Henry Fayol, se centró en el estudio de la estructura de la organización y las relaciones dentro de ella. Aquí la organización se estudió desde la dirección a la ejecución y del todo a las partes e identificó una serie de principios flexibles:

- División del trabajo (se relaciona con la especialización de los operarios)
- Autoridad y responsabilidades
- Disciplina
- Unidad de mando
- Subordinación de los intereses individuales a los generales
- Redistribución justa del trabajo
- Línea jerárquica definida
- Estabilidad del personal
- Espíritu de equipo

Fayol, así como Taylor, consolidaron un gran aporte a la administración como la conocemos hoy día. Una de las consideraciones importantes fue contemplar en el concepto de administración, los elementos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar y los principios generales de la administración como procedimientos universales. Chiavenato (2007) nos da una breve conclusión acerca de esta teoría y su enfoque:

La teoría clásica formuló una teoría de la organización que consideraba a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea atendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Para estudiar racionalmente la organización, esta debía caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo podía ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y la especialización debía establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización. Además, existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad de staff) para la prestación de servicios y consultoría). El enfoque normativo y prescriptivo de la Teoría Clásica se hacía más visible en los principios generales de la administración,



una especie de recetario de cómo debe proceder el administrador en todas las situaciones organizacionales (pág. 80).

De los principales problemas que se enfrenta este modelo, es que muestra a la organización como un sistema cerrado, como si no fuera afectada por el contexto. Sin embargo, es esta antigua forma de organización que más se ha difundido por la claridad de los roles y funciones.

Los cambios que se produjeron, después de la primera guerra mundial, trajeron consigo una revolución en el trato laboral que se tenía con el obrero, creando sindicatos, regulación de relaciones laborales por el Estado, legislación laboral, jornadas laborales, el trabajo insalubre, seguro social e indemnizaciones, para delimitar el abuso del poder. El mayor exponente de esta escuela fue Elton Mayo. Sus estudios se centran en el trabajador, entorno del trabajo y en las relaciones entre cada una de las personas y sus compañeros.

A diferencia de las escuelas anteriores este enfoque se muestra más humano en cuanto a las relaciones que sostiene el trabajador en la organización, concluyendo que el salario no es el único agente motivador para que el trabajador finalice las tareas de manera eficaz. Respecto a ello Chiavenato (2007) expresa que:

Con el enfoque humanista, la Teoría de la Administración sufre una revolución conceptual: la transición del enfoque antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica) enfocarse en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración se da prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos) (pag.84).

Por último, la escuela neoclásica toma los principios del modelo de Fayol y los actualiza. Tres de los representantes más conocidos de esta escuela son Peter F. Drucker, Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Los autores neoclásicos entienden que la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para logra un objetivo común. La administración puede ser concebida como la función de coordinar las actividades grupales de manera que estas alcancen un objetivo preestablecido. Entre sus principales características están retomar la

estructura lineal y funcional que se tiene en la organización, la departamentalización, la definición de roles y funciones, así como la aplicación de los principios generales de la administración.

Chiavenato (2007) explica que la Teoría Neoclásica:

Surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica (eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera), juntándolos con otros conceptos igualmente válidos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas más recientes. La Teoría neoclásica destaca las funciones del administrador; la planeación, la organización, la dirección y el control. En conjunto, esas funciones administrativas constituyen el proceso administrativo (pag.154).

Hasta aquí se da conocer las diferentes escuelas y teorías que dan vida a lo que conocemos como la Teoría General de Administración. Estas teorías han evolucionado en el tiempo partiendo desde al año 1903 hasta nuestra época contemporánea. Cada una de ellas ha dejado conceptos fundamentales en el campo de la administración.

## 2.2 Definición de Administración

Después de haber analizado los antecedentes de la administración el presente apartado se adentrará más en el tema al definir el concepto de administración, administración educativa, eficiencia y eficacia, en las siguientes líneas. Estos conceptos son fundamentales para la comprensión y finalidad del presente trabajo.

De manera escueta podemos decir que la administración es la acción de guiar, dirigir, controlar todos los recursos de una organización para el logro de objetivos. Esta disciplina tiene objetivos con una serie de pasos para alcanzarlos, mediante el uso de herramientas estratégicas. La administración de una organización puede ser buena o mala, gran parte del resultado depende de quien lidere el equipo de trabajo.

Para entender más a fondo la importancia de la administración en una organización se analizarán algunos conceptos importantes. Reyes Ponce en su libro *Administración Moderna* (2007) sintetiza este concepto bajo la perspectiva de diversos autores:

El empleo que han hecho de la palabra los técnicos en la materia, en el sentido que se trata de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio y esta aun en pleno periodo de formación, ha sido muy variable, casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que algunos aun discuten si la Administración es una parte de la organización, o viceversa. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores de la administración pueden deducirse sus elementos básicos:

*E.F.L. Brech:* "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

H. Fayol (considerado el padre de la administración moderna) menciona que "administrar es proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia".

*J.A.Fernandez Arena:* "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."

*W.Jimenez Castro:* "Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr"

*Koontz y o'Donnell:* "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

*J.D. Mooney:* "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado."

*Peterson y Plowman:* "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

*F. Tannenbaum:* "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

*G.P. Terry :* "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." (pag.3).

Cada una de estas definiciones coinciden en elementos fundamentales como son, planeación, trabajo en equipo (cooperativo), eficiencia y objetivos organizacionales. Es así como encontramos que la administración es considerada, técnica, disciplina, ciencia social. Como se menciona en apartados anteriores el estudio de la administración como ciencia es reciente por lo que aún es un concepto que se sigue nutriendo en el transcurso de los tiempos.

La importancia de la administración en la organización es fundamental, vital. El éxito de una empresa u organización radica en la forma de administrar. La principal característica de la administración es la creación de herramientas y técnicas que sirven para aprovechar de la mejor manera los recursos con que cuenta la organización (humanos, financieros materiales, tecnológicos, de conocimientos, etc.) y, con base en ello, poder planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, procedimientos hacia la estabilidad de la organización.

Por otro lado, la administración no se puede llevar a cabo sin que se complemente de otras disciplinas como la ingeniería y las ciencias sociales. Como ya se mencionó en apartados anteriores la administración como disciplina es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización. Por ende, la administración se relaciona con la ingeniería, la psicología, la sociología, la

economía, el derecho, la contabilidad y la estadística. Con la aplicación de estas disciplinas permiten aminorar y hacer más fácil la carga administrativa.

Desde un punto de vista personal se puede concebir a la administración como un método científico; una ciencia que tiene un objeto real por sus estudios a las diferentes organizaciones para comprender su funcionamiento; es técnica porque busca implementar diferentes estrategias para actuar para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz. Y por último es arte; porque busca la manera de complementar el talento humano a sus actividades para el logro de objetivos.

### **2.3 Proceso administrativo**

Dentro de una organización se llevan a cabo procesos o fases para manejar sus operaciones. Si se ejecutan de manera correcta estos elementos conllevarán al logro de los objetivos planteados por parte de la empresa de manera eficaz. Este proceso es conocido como proceso administrativo. Dentro de la Teoría Clásica de la Administración Henry Fayol sostenía que el acto de administrar o proceso administrativo implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otro parte, retomando al autor de Administración Moderna; Agustín Reyes Ponce (2007), el proceso administrativo se basa en 6 etapas; añade una etapa llamada previsión antes de la planeación. Del mismo modo, este autor, considera al proceso administrativo con dos fases, la fase mecánica, que incluye la previsión, planeación y organización; y la fase dinámica que incluye la integración, dirección y control.

La *previsión* se basa en condiciones futuras a las cuales una organización puede encontrarse. Generalmente se basa en análisis, estadísticas e investigaciones para determinar el camino a seguir. La Previsión es un elemento importante de la planeación. Reyes Ponce (2007) explica la primera etapa de la fase mecánica bajo el régimen de tres etapas, objetivos, investigaciones y alternativas:

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, del o que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles (pág. 182).

Después de que la organización se prepara para lo que viene, en *planeación* incluye las actividades que se realizarán en el futuro a partir de decisiones tomadas en

el presente. Dicho de otra manera, en los cursos de acción que se van a tomar. Del mismo modo. Reyes Ponce lo define desde la perspectiva de cinco etapas (políticas, procedimientos, programas, presupuestos, y estrategias tácticas) y menciona que 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 criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización (pág. 244).

En la etapa de *organización* la entidad económica define el orden en que se van a realizar las tareas y quien realizará dichas tareas (funciones y responsabilidades). Como está dentro de la fase mecánica también es una etapa preejecutoria que se basa en la estructura, jerarquización, la lógica y la eficiencia. Así mismo, Reyes (2007) Ponce define la fase de organización de la siguiente manera:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Se advierten claramente tres etapas:

1. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. jerarquías, fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel existente dentro de una organización.
3. Puestos. las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona (pag.276).

Reyes Ponce añade una etapa conocida como *integración* en la que se incorporan los recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de la organización. Lo define como:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing" (pág. 336)

La *dirección* es la tercera fase del proceso administrativo, pero es la primera de la fase dinámica. Esta etapa comprende la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional que se ha diseñado. Por su parte Reyes Ponce (2007) lo define como:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (pág.384).

Por último, tenemos la etapa de *control* se busca en medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar aquello que sea necesario. Proporciona la oportunidad de mejorar los puntos débiles, se compara lo planeado con lo obtenido. De la misma manera Reyes Ponce (2007) menciona que el control, entonces:

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. También comprende tres subetapas: establecimiento de estándares y controles, operación de los controles y evaluación de resultados (pág. 440).

El proceso administrativo es el conjunto de funciones administrativas que ayudan a la empresa a hacer un mejor uso de sus recursos y, por ende, a alcanzar los objetivos de forma más eficiente. El papel del administrador es fundamental porque este es el encargado de ejecutar cada uno de los elementos que dan vida al proceso administrativo.

## 2.4 Concepto de Organización como entidad

En párrafos anteriores se dio un breve bosquejo sobre el proceso administrativo y lo que conlleva este, pero ¿Dónde se pone en práctica este proceso? En una organización como entidad. Chiavenato en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración* (2007) define a la Organización de la siguiente manera:

Organización como entidad orientada hacia objetivos y estructurada de manera deliberada. La Organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización (pág.148).

Una definición global se traduce en que una organización es una unidad social compuesta por personas y construida intencionalmente para alcanzar unos objetivos específicos. Esta definición nos da a entender muchas cosas primero, nos afirma que es un grupo social el que forma la organización, segundo, dice que ha sido construida intencionalmente para perseguir objetivos; estos pueden ser de índole económica, monetaria, civil, educativa, militar, religiosa etc.

En una organización se gestionan los recursos materiales, humanos y financieros ya que por sí sola, la organización no puede lograr sus objetivos. Así mismo debe existir colaboración de los miembros del equipo de trabajo dentro de la entidad. Una de las principales funciones de una organización, es proporcionar una estructura para que se logren los objetivos con eficiencia

Por su parte Reyes Ponce (2004) coincide que en la organización debe existir una estructura para el cumplimiento de objetivos y la define a la organización como:

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (pág. 121).

En una organización los individuos deben trabajar de manera cooperativa para alcanzar un objetivo. De este mismo modo, Robbins y Coulter (2005) definen a la organización de la siguiente manera:

Una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico, Kliksberg en el mismo año plantea que todas las organizaciones



tienen que entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa (pág. 16).

Los cuatro autores coinciden en que la organización es el trabajo estructurado de un grupo de personas para lograr los objetivos. Esto quiere decir que la organización no es más que un grupo de personas que conjuntamente trabajan por un objetivo bajo una estructura organizacional.

## **2.5 Eficacia y eficiencia dentro de la organización**

La administración busca ser eficiente y eficaz dentro de la organización. Ambos conceptos conllevan cierta relevancia para el logro de objetivos. Por un lado, la eficacia es el logro de las metas, de los objetivos, de los resultados, es hacer las cosas correctas. Por otro lado, la eficiencia es obtener los mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos. La eficiencia es hacer bien las cosas para no desperdiciar recursos, ya que en muchas organizaciones los recursos son limitados. En el presente apartado se explican estos dos elementos de la administración y su importancia.

Algunos autores, enfocados en el estudio de las organizaciones, nos dan una idea general de lo que implican estos dos conceptos. En este marco, Iborra et al., (2006) mencionan que:

Una empresa es eficaz cuando alcanza sus metas u objetivos. Es decir, la eficacia guarda relación con la obtención de objetivos en la empresa, con los fines de la empresa. La eficacia es un término orientado a los medios utilizados para alcanzar los objetivos. Una empresa mejora su eficiencia cuando alcanza los mismos resultados utilizando menos recurso, o bien cuando utilizando los mismos recursos consigue mejores resultados. La eficiencia hace referencia a la relación entre entradas (inputs) y salidas (outputs), (pag.20).

Debido a su similitud, estos dos conceptos suelen confundirse. Fernández y Díaz (1997) explican que “en el campo de la administración existe un fuerte conflicto entre el énfasis en la eficiencia (donde los esfuerzos son primordiales) y el énfasis en la eficacia (donde los resultados son considerados fundamentales) (pág. 62). Aquí los autores coinciden que estos dos conceptos son elementos fundamentales de la administración,

pero, hasta cierto punto son complementarios es decir no se puede enfocar solo en uno porque se afectaría el otro.

Debido a su naturaleza, es fácil confundir estos conceptos. En el siguiente cuadro del autor Chiavenato (1989) se puede observar la diferencia entre eficiencia y eficacia de manera más clara.

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Tabla 2. Diferencia entre eficacia y eficiencia (Chiavenato,1989)

Al analizar los contenidos de la tabla se visualiza que la eficacia es la capacidad que se tiene para lograr objetivos determinados, su énfasis se basa en los resultados, sin tomar en cuenta los recursos o los materiales para ello. Esto quiere decir que la eficacia solo se preocupa por la consecución de metas u objetivos. Por otro lado, la eficiencia cumple metas y objetivos, pero toma en cuenta la gestión de los materiales, el cómo utilizar los materiales o recursos que brinda la organización para el logro de objetivos de manera racional.

En consecuencia, la eficacia y la eficiencia además de ser importantes para el logro de objetivos también tienen muchas ventajas al llevarlos a cabo dentro de la organización. Por ejemplo, cuando se tiene eficacia en las actividades se cuenta con colaboradores más activos, motivados y comprometidos con el trabajo. Al mismo tiempo fomenta el sentido de pertenencia hacia la organización. Del mismo modo si se cuenta con eficiencia se genera un ahorro en tiempo dinero y esfuerzo, se tiene gestión de calidad al realizar las actividades y dichas actividades se realizan con mayor productividad.

Es así que al conocer la definición de estos dos conceptos comprendemos la relevancia de ambos. De esta manera no se puede decir que la eficiencia sea mejor que la eficacia o viceversa, ya que dependerá de las circunstancias en que se

encuentre la organización. Como se explica en párrafos anteriores ambos elementos suelen ser complementarios. Si se puede ser eficaz sin ser eficiente y ser eficiente sin ser eficaz. Lo ideal es que se cumplan las dos características. Ambos elementos (eficacia y eficiencia) se utilizan en todas las áreas de la administración de una organización.

## **2.6 Definición de Administración Educativa**

Para definir ¿qué es la administración educativa? es conveniente cambiar el sentido de la pregunta por ¿Qué implica la Administración Educativa? Es organizar, coordinar, generar una cultura, promover un cambio. La administración educativa es también sinónimo de una gestión holística que permite propiciar transformaciones en instituciones u organizaciones educativas, en esta perspectiva se da a entender que la administración educativa tiende a ser muy amplia.

Dentro de este contexto se puede analizar a la Administración educativa desde la perspectiva del Administrador Educativo. Este agente está en un contexto donde tiene que integrar factores políticos, económicos, culturales, ideológicos y humanos. Esa integración se va a dar en contextos complejos de acuerdo con demandas sociales específicas. De esta manera se entiende a la administración educativa como sinónimo de articulación de todos los factores señalados en espacios sociales determinados.

En este sentido el autor de “La escuela como Organización: tipos de conducta y práctica organizacional”, Robert Owens (1980) hace alusión a la Administración Educativa de la siguiente manera:

La administración educativa es la composición de una serie de conocimientos especializados, habilidades e ideas de las actividades administradas, separados de aspectos técnicos. Es la adaptación de, modelos de otras disciplinas que sean aplicables a la Administración Educativa. Tiene mucho en común con las administraciones comercial, pública (comerciales o de gobierno) y de hospitales. (Owens, R, pag.33).

El autor da una definición de la administración educativa mencionando la adaptación de otras disciplinas a ésta. En este concepto hace alusión a la administración comercial y de gobierno.

Por otro lado, podemos encontrar una definición más amplia en el producto del seminario del CEDAL (Centro de Estudios Democráticos de América Latina) en 1971 (citado en Jiménez, 2003) que indica que la:

Administración Escolar es un proceso integrado por medio del cual se traza una política educativa encaminada al logro de los fines claramente determinados, con base en las necesidades del país y en las aspiraciones del grupo, tomando en cuenta las características de la época. Es un sistema en el que cada elemento es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Es un proceso en el que deben cumplirse entre otras, las siguientes etapas: a) investigación; b) definición de problemas; c) planeamiento; ch) organización; d) acción y ejecución; e) evaluación; f) rectificación. La administración debe ser un instrumento dinámico capaz de convertir la organización en una actividad efectiva, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa internacional (pág. 27)

En esta definición se habla de un proceso que sigue la administración escolar y debe cumplirse por etapas, En este sentido no es diferente del proceso que se debe seguir en cualquier organización siendo que esta está enfocado al contexto escolar.

Dentro de este marco se puede nutrir más la forma de concebir a la administración educativa basándonos en los criterios que maneja Sander (1996) al incluir cuatro dimensiones articuladas de la administración educativa.

La Administración Educativa es un fenómeno global con múltiples orientaciones o dimensiones analíticas y praxeológicas constituido por cuatro dimensiones dieléctricamente articuladas: **Dimensión Económica (eficiencia)**: Del sistema educativo abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación con la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mismo mínimo de recursos, energía y tiempo. Programa y controla recursos, organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina cómo debe de realizarse y establece normas de acción.

**Dimensión Pedagógica (eficacia)**. De la Administración de la Educación, se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades, la capacidad administrativa para alcanzar las metas.

**Dimensión Política (efectividad)** Engloba las estrategias de acción organizada de los participantes del sistema educativo y de sus escuelas y universidades, radica en las responsabilidades específicas del sistema educativo para con la sociedad, refleja la capacidad de producir las respuestas y soluciones para los problemas políticamente planteados, por los participantes de la comunidad.

**Dimensión Cultural (relevancia):** Cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas psicológicas y sociales, de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad en el cual funciona. Mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significancia, pertinencia y valor a los más variados aspectos de la vida humana (pág. 60).

De esta manera, al analizar estas definiciones nos permite conocer el objeto de estudio de la administración educativa desde las dimensiones que lo nutren. En primera instancia la administración educativa sistematiza todo el acervo de conocimiento que proviene del campo de las distintas disciplinas de la educación. Por otro lado, se sustenta de las teorías de la administración, reconoce los distintos modelos y las aplica a los diferentes contextos educativos, considerando los factores políticos, pedagógicos y culturales. También se puede decir que el objeto de estudio posee un marco multidisciplinario, porque permiten una comprensión del nivel micro y macro del ambiente social.

De este hecho parte que se defina y analice a la Administración educativa como un proceso de planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza y el aprendizaje en un entorno social a fin de que responda las necesidades del alumno y de la sociedad. No se puede dejar de lado el proceso administrativo que se ha explicado en apartados anteriores donde el diagnóstico, planeación, organización, seguimiento y evaluación, juegan el papel más importante para el logro de objetivos.

## **2.7 Perfil de egreso del Administrador Educativo de la Universidad Pedagógica Nacional**

El Administrador Educativo egresado de la universidad Pedagógica Nacional debe poseer herramientas necesarias para intervenir en instituciones educativas sin embargo la licenciatura también siembra las bases para que éste sea multidisciplinario a fin de poder actuar en un ámbito no educativo. Dentro del portal digital de la

Licenciatura en Administración Educativa se puede leer el objetivo profesional de la Licenciatura:

“Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional”.

El ideal que se presenta es que el egresado de la licenciatura debe desenvolverse en instituciones del Sistema Educativo Nacional, pero, debido a la alta demanda en el mercado laboral, el Administrador Educativo posee conocimientos y habilidades necesarios para integrarse al mundo privado. En el mismo portal digital de la Universidad Pedagógica Nacional se lee sobre el perfil de egreso del Administrador Educativo:

“El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

- Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas;
- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas;
- Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.
- Desde esta perspectiva se analiza el perfil que debe tener el Administrador Educativo desde la visión que hace la Universidad Pedagógica Nacional. Sin embargo, en este apartado también se incluirá un análisis más a fondo del papel tan importante que ejerce el Administrador Educativo”.

Así es como coincido con el autor M. de Puellas (1986) cuando se cuestiona sobre el papel del Administrador educativo en una organización.

¿Cuál es, entonces, la función del administrador de la educación? Para mí, su papel viene determinado, sin duda alguna, por las necesidades actuales de la organización del sistema. En primer lugar, la empresa educativa, como cualquier gran organización,

necesita de personas que sepan dirigir todo el complejo proceso que supone una organización moderna. En este sentido, podríamos preguntarnos: ¿a qué obedece el hecho de que algunas organizaciones sean efectivas, al mismo tiempo que otras fracasan irremediabilmente? ¿Qué explicación existe para el hecho comprobado de que algunas organizaciones alcanzan sus objetivos correspondientes y otras no? La respuesta estriba en la existencia, o en la ausencia, de una adecuada gerencia. Dicho, en otros términos, las organizaciones dependen, en último extremo, de personas que saben desempeñar la función directiva o gerencial (pág.40).

M. de Puelles centra su atención en el éxito y fracaso de una organización en que el líder sepa desempeñar bien su función, es decir, que exista una adecuada gerencia. Si bien, los demás recursos con los que cuenta la organización (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) son altamente importantes, una gerencia de alto nivel eficaz y eficiente es esencial para el logro de objetivos. Por ello el autor hace énfasis en que el Administrador educativo debe saber desempeñar la función directiva o gerencial, como lo explica a continuación:

Debe afianzarse la idea de que el administrador no es solamente, por decirlo de algún modo, una persona que conoce las técnicas directivas o gerenciales, sino fundamentalmente la persona que, dentro de la complejidad de las organizaciones actuales, garantiza y asegura los objetivos de la Administración educativa. Ello implica que conoce los problemas de la administración de recursos, siempre escasos frente a necesidades crecientes; administra la información que el sistema proporciona, sabiendo elegir entre el acopio de datos excesivamente prolijo que la organización suministra; coordina las actividades de los especialistas, proponiendo soluciones desde una visión global o general de los problemas; evalúa los proyectos educativos surgidos en ejecución del plan general decidido por las autoridades políticas; anima las diversas y múltiples actividades del sistema educativo; en fin, lo que es más importante y problemático, toma decisiones. Todo este haz de actividades configura la función del administrador (pág.52).

En este marco, la formación del administrador educativo resulta sustancial. Al colocarnos en el ambiente laboral actual y las exigencias que de este sobresalen, no se puede restar importancia del currículum académico del futuro administrador educativo. Nuevamente coincido con M. de Puelles (1986) cuando menciona que “La formación de un administrador no se improvisa” (pág. 44.). El mercado actual nos exige que la

función gerencial solo puede ser adjudicada a aquellos que han sido preparados para asumirla.

Por último, el administrador educativo debe conocer el entorno que le rodea para llevar a cabo una buena gestión. Esto significa que el administrador educativo se convierte en protagonista de un cambio en las diferentes organizaciones en las que se desempeña. Es así como M. de Puellas (1986) explica las actividades del papel tan importante que ejerce el administrador educativo de acuerdo con una serie de actividades, cualidades y destrezas.

De esta manera se concluye, que el perfil del administrador educativo debe cumplir una serie de cualidades, habilidades, destrezas; además de los conocimientos necesarios para llevar a cabo su rol en la organización o institución escolar. Estas aptitudes solo las puede alcanzar el administrador educativo a través de una preparación ardua y continua, donde la adquisición de conocimientos de las distintas escuelas de la administración, sus teorías, sus métodos y técnicas, nutran su acervo curricular.

## **2.8 Roles del Administrador Educativo en la iniciativa privada no escolar**

En párrafos anteriores se ha explicado el perfil del administrador educativo. En esta ocasión se estudiará su papel en la iniciativa no escolar. Para empezar, se debe entender que la principal función que debe ejercer un administrador en cualquier organización es la de ser una agente de cambio. Esto se traduce en que el administrador (como líder), debe poseer habilidades para prever situaciones a futuro en la organización. En palabras de Chiavenato (2007):

El administrador debe enfocarse en el futuro de modo que pueda preparar su empresa para enfrentar los desafíos que surgen, sea mediante nuevas tecnologías, nuevas condiciones sociales y culturales, nuevos productos y servicios. Asimismo, debe pensar globalmente (ver el mundo) y actuar localmente (en la empresa). Para que su empresa alcance la excelencia, el administrador debe tener espíritu emprendedor, acepta desafíos, asumir riesgos y poseer un sentido de inconformismo sistemático. Solo así el administrador puede conducir su empresa a una situación mejor (pág. 18).

El ideal que se maneja del administrador educativo en el de ser este agente de cambios en una institución escolar. Sin embargo, el mercado laboral, las pocas



oportunidades (y la alta demanda) de ingreso al Sistema Educativo Nacional, obligan al administrador educativo a involucrarse en el ámbito no escolar. De esta manera el administrador se inserta en organizaciones privadas no escolares, creando así una nueva carrera laboral alejada del ideal de la Licenciatura en Administración Educativa.

Como se analiza en apartados anteriores el administrador educativo cuenta con las bases necesarias para desempeñar sus funciones en el mercado laboral público o privado. Sin embargo, ha sido instruido bajo la especulación de insertarse en el ámbito escolar. Pero ¿Qué ocurre cuando éste se ve en la necesidad de incorporarse en el mercado privado, y más aún, no escolar? El administrador educativo debe ser capaz de adaptarse a las condiciones laborales que le permitan desempeñar sus funciones. Ahora bien, el administrador educativo posee los conocimientos suficientes obtenidos de los contenidos curriculares de la carrera. Por ende, debe realizar un buen papel, como profesional de la educación.

Pero ¿cómo se logra esto? Inicialmente he escuchado decir que “cualquier persona puede administrar” pero ¿qué hace diferente el administrador educativo de otros profesionistas? En este sentido analizo las palabras de Reyes Ponce (2004) cuando dice: “El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente” (pag.29).

El papel de un administrador puede variar dependiendo de las necesidades de una organización. Su principal función es la de ayudar a la organización a alcanzar metas y objetivos, relacionados con las ventas, rentabilidad, dirigir las operaciones globales, tomar decisiones de negocio, contratar evaluar y capacitar a los empleados, garantizar que los trabajadores tengan los recursos suficientes para llevar a cabo el trabajo, motivación del equipo, entre un sinnúmero de cosas. Aquí se observa que el profesional debe ser multidisciplinario y desarrollar todas las habilidades necesarias para cumplir con su trabajo de manera eficiente y eficaz.

### **Capítulo 3. Desarrollo del Administrador educativo en una empresa privada no escolar**

En el presente apartado expongo mi experiencia profesional en el ámbito privado. En el año 2018 me encontraba buscando una fuente de ingreso monetaria. Me postulé a diferentes vacantes de medio tiempo en universidades, pero el mercado laboral era exigente. En primer lugar, los horarios requeridos eran tiempo completo. El segundo inconveniente era la experiencia, algunos pedían incluso años; lejos de que eso me desanimara, comencé a buscar otras opciones de trabajo en donde mis conocimientos adquiridos en mis años de licenciatura me pudieran ayudar.

En tal sentido, buscaba un trabajo que me permitiera terminar mis estudios universitarios y trabajar, la vacante a la que me postulé en una constructora se adaptaba a mis necesidades. Este puesto era el de asistente de RRHH, especialmente para el área de servicio social y prácticas profesionales. Para el año 2018, la constructora con la vacante ofertada tenía alrededor de 7 becarios de diferentes universidades con licenciaturas en Psicología, Ingeniería civil, Contaduría y Arquitectura. Para mi fortuna, después de realizarme pruebas psicológicas y de conocimientos de ofimática, mi postulación fue aceptada.

Comencé a trabajar en una constructora siendo estudiante de la licenciatura en Administración Educativa. El horario que me brindaron fue de 1 a 7 de la tarde de lunes a viernes. La empresa pasaba por un momento caótico en cuanto a la modificación de su plantilla administrativa. Cambiaron personal del departamento de RRHH y de la Gerencia Operativa. Su giro principal es el diseño y construcción de edificios comerciales, departamentales y obra civil.

De este hecho parte el presente capítulo de mi trabajo recepcional. Como asistente, aprendí un sinfín de tareas y actividades que nutrieron más mi currículum. Al trabajar en el departamento de RH por 18 meses, me di cuenta de lo valiosa que era mi carrera, sobre todo por las relaciones interpersonales que tuve. A pesar de ser una estudiante, había realizado prácticas profesionales en donde ya había estado es un ambiente profesional. Esto contribuyó a mi desenvolvimiento laboral profesional de manera eficaz.

Es así como mi buen desempeño me llevó a un puesto más elevado en mi trabajo. A pesar de tener poco tiempo laborando en la empresa realicé mejoras en el departamento de Recursos Humanos para el apoyo a los becarios de servicio social y prácticas profesionales. Pero mi objetivo era mejorar la eficiencia y productividad de tareas en todo el departamento. Sin embargo, tenía dos desventajas; la primera el trabajo sería arduo, la segunda, el jefe de departamento de RRHH estaba renuente a los cambios. Era inadmisibles que una asistente con poca experiencia profesional y sin un título de Licenciado, pretendiera cambiar los estatutos de una empresa como esta.

Pero, siempre me he jactado de esta frase de Arnold Palmer “haz siempre un esfuerzo total incluso cuando las probabilidades estén en tu contra”. Y si bien, mi proyecto solo quedaba en revisiones, nunca dejé de insistir. La empresa pasaba por un excelente auge y gran demanda de sus servicios. Se requirió más contratación de personal y una capacitación guiada. Me ascendieron a Asistente del Director General y fue en este puesto que nuevamente propuse mi proyecto.

En esta ocasión tuve el respaldo de mi jefe inmediato para llevarlo a cabo. De igual forma existía renuencia por parte de los gerentes, sin embargo, una de las habilidades que adquirí en mis prácticas profesionales fue la de negociador. Entregué mi plan de trabajo para que lo autorizara el director general y comencé este largo camino de altibajos, pero de satisfacciones y aprendizajes.

### **3.1 Historia**

La empresa constructora en la que lleve a cabo mi proyecto es una microempresa cuyo giro comercial es la construcción, diseño estructural y mantenimiento de edificios. En la empresa colaboran alrededor de 25 personas administrativas y 150 personas en el área operativa (albañiles, carpinteros, tabla roqueros, pintores, etc.). También se contratan trabajadores temporales dependiendo del proyecto de obra. Fue fundada en el año 2013, actualmente tiene sus oficinas administrativas en Av. Constituyentes, Ciudad de México.

### **3.2 Misión**

La misión de la constructora es ser la opción para la realización de las ideas y proyectos de nuestro cliente, proporcionando un servicio personalizado, presupuestos competitivos y un alto compromiso que nos permitan entregar en tiempo pactado y con calidad nuestras obras y servicios

### **3.3 Visión**

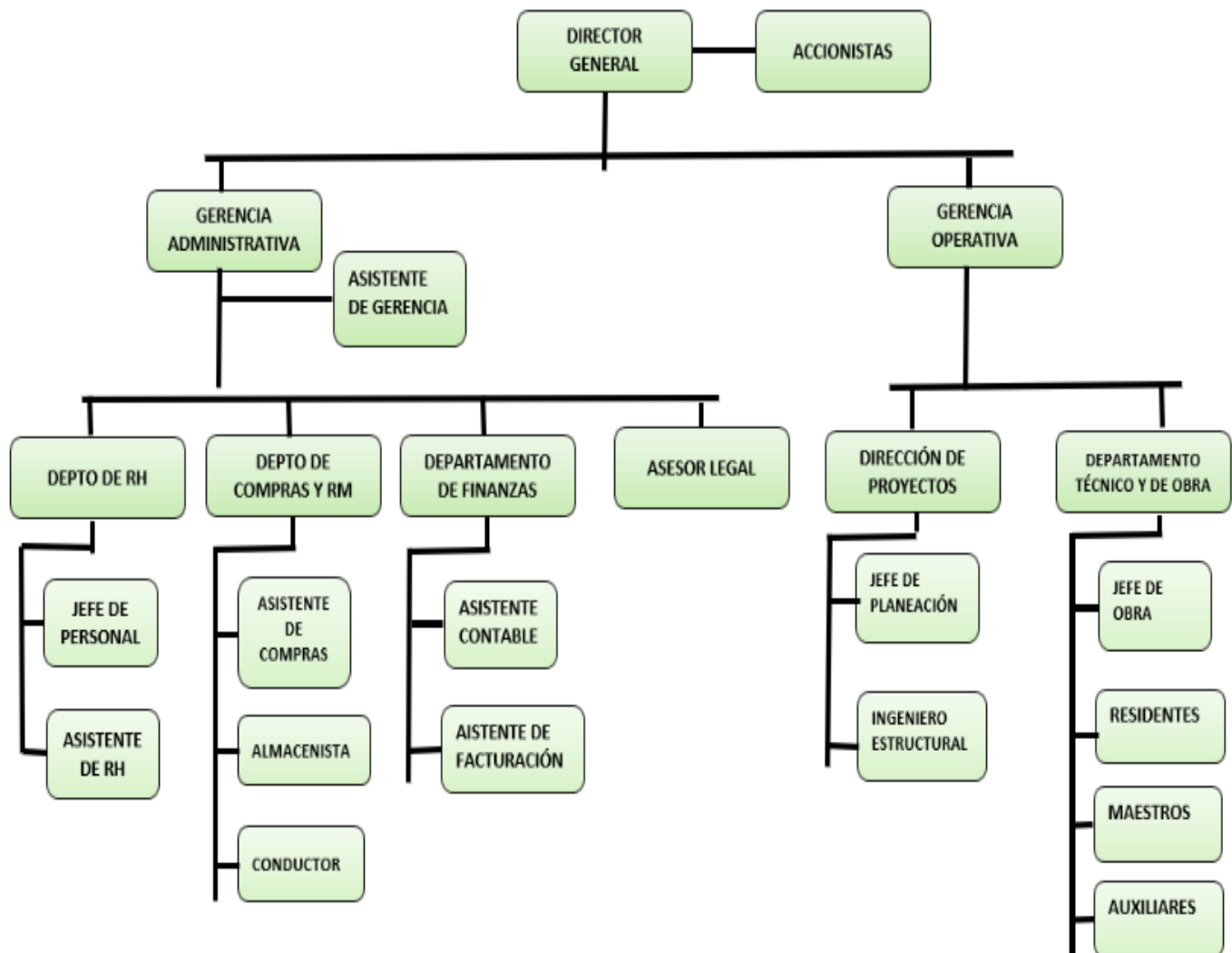
La misión de la organización es crecer a nivel nacional como empresa constructora, enfrentado nuevos retos, ofreciendo productos de vanguardia para familias, empresas y gobierno, buscando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores, a través del cumplimiento de nuestros objetivos ofreciendo un servicio rentable, confiable y moderno.

### **3.4 Valores**

Toda empresa organización o institución debe regirse conforme a valores que creen relevancia, fomenten el trabajo en equipo, compromiso y lealtad. En la empresa constructora los valores que la rigen son:

- Compromiso con nuestros colaboradores
- Innovación en nuestros procesos
- Confianza y credibilidad en nuestros clientes
- Excelencia en el trabajo
- Transparencia en nuestras relaciones
- Respeto por la comunidad y el medio ambiente

### 3.5 Estructura organizacional



El organigrama que estructura la empresa desde hace siete años, es decir, desde sus inicios es un organigrama mixto en donde la unidad de mando parte de un área principal y se despliega hacia abajo con las diferentes áreas.

### 3.6 Funciones y cargos

A pesar de que es una mediana empresa, en la organización existen dos áreas muy importantes:

**Gerencia General y Accionistas.** La empresa es liderada por estos dos cargos. Los accionistas y/o fundadores de la organización y el Gerente General. La función del Gerente General es vital para que la organización alcance los objetivos establecidos. Planifica, organiza, dirige, controla y coordina el trabajo de la empresa con criterio y responsabilidad. Por otro lado, los Accionistas, fungen como apoyo al Gerente General en la toma de decisiones de la empresa. Usualmente se reúnen cuando hay decisiones importantes en la empresa que no pueda solucionar por sí mismo el Gerente General.

**Gerencia Administrativa.** Esta área se encarga de los asuntos administrativos de la empresa, tiene a su cargo los departamentos administrativos que hacen que la empresa sea administrada de manera eficaz y eficiente.

*Recursos Humanos.* Este departamento se encarga de la búsqueda de personal para las vacantes solicitadas dentro de la empresa. Del mismo modo se asegura de la capacitación del colaborador de acuerdo con los procedimientos y políticas de la organización.

*Compras y Recursos Materiales.* Este departamento se asegura del suministro de los materiales a las obras que se están ejecutando. Se gestiona la compra, almacén y traslado del material o herramienta en cada obra. Es el canal de trato directo con los proveedores.

*Finanzas.* En este departamento se gestionan los recursos financieros de la empresa. Se analizan las cuentas por pagar, por cobrar, el flujo de efectivo, así como la elaboración de los estados financieros de la organización.

*Asesor legal.* Es el encargado de llevar la cuestión legal de la empresa en cuanto a contratos, seguros, fianzas y cualquier asunto legal que requiera atención.

**Gerencia Operativa** En contraparte, la Gerencia Operativa es la médula espinal del negocio. En esta gerencia se gestionan las actividades correspondientes al giro comercial de la empresa: Diseño estructural, construcción, mantenimiento de edificios. Esta área es el canal directo con el cliente

*Dirección de Proyectos.* En este departamento se gestionan los proyectos de obra que se estén ejecutando o se vayan a realizar. Se analizan los presupuestos, tiempo y mano de obra.

*Departamento técnico y de obra.* Este departamento es el área operativa de la empresa. Aquí se fijan las tareas y actividades a realizar en las obras, así como el personal encargado de las mismas.

### **3.7 El papel del Administrador Educativo como agente de cambio organizacional en una empresa privada no escolar**

Cuando se habla de administración en general nos referimos a la tarea de interpretar los objetivos de la organización para tomar las decisiones adecuadas y convertirlas en acción. Todas las organizaciones ya sean públicas o privadas tienen como objetivo principal, la obtención del mayor rendimiento posible de sus operaciones. Esto quiere decir hacer un uso adecuado de sus recursos para lo cual se deben establecer controles en sus procedimientos. Esto conlleva a la elaboración de diagnósticos para plantear propuestas de mejora en los procedimientos de la organización.

De este hecho parte el papel que tuve como Administrador Educativo es esta organización. Uno de los objetivos del profesionalista de esta licenciatura es resolver problemas relativos a la educación y plantear estrategias. En el campo profesional de la iniciativa privada no es diferente. El rol principal es detectar áreas de oportunidad en cuanto a la capacitación de personal, manejo de recursos y ejecución de tareas. Después de realizar un estudio minucioso, para lo cual se realizó un diagnóstico empresarial se tomaron las decisiones pertinentes para el cumplimiento de metas.

Encontrar las deficiencias de una organización no es una tarea sencilla. Trazar las estrategias necesarias requiere muchos conocimientos. Estos conocimientos se pueden adquirir en la Licenciatura, pero también se requieren habilidades, la mayoría de estas se adquieren con la experiencia y el trabajo constante. Por ello el Administrador Educativo no puede plantear un modelo de mejora sin antes conocer el trabajo que se realiza en los diferentes departamentos. También debe de empaparse de todo lo relacionado con la actividad principal de la institución u organización en la que se involucrará.

### 3.8 Elaboración de diagnóstico organizacional

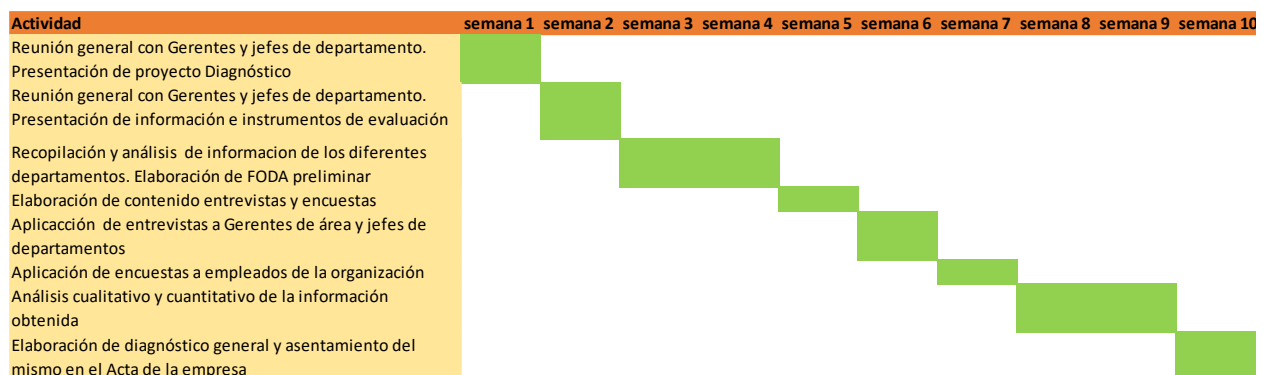
La estructuración del plan de trabajo se llevará a cabo de la siguiente forma:

*Objetivo:* El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional a la empresa Constructora de Proyectos SA de CV. La finalidad es detectar áreas de la empresa con oportunidades para aplicar modelos estratégicos eficientes que ayuden a mejorar la calidad del servicio brindado.

*Metodología:* La recopilación de información se llevará a cabo mediante entrevistas y encuestas al director, gerentes de área y jefes de departamento. El cuestionario utilizado será de preguntas abiertas para consolidar la información de los documentos otorgados para su análisis. Para el personal administrativo y operativo se realizará una encuesta con preguntas cerradas para la obtención de datos. Asimismo, se hará uso de una herramienta arcaica en la recopilación de datos: la observación.

#### *Cronograma de actividades:*

Las actividades estarán programadas semanalmente como se muestran a continuación en el siguiente diagrama de Gantt;



Cada actividad tiene una duración de una semana, a excepción de la recopilación y análisis de la información de los diferentes departamentos y la aplicación de las encuestas a el área operativa y administrativa el cual es de dos semanas.

#### *Antecedentes de la Organización y situación actual.*

La empresa nace en el año 2013 como una sociedad de capital variable. La empresa se dedica a diseñar, construir y remodelar todo tipo de edificios, ya sean comerciales o departamentales. Como razón de ser de la empresa está la de otorgar al cliente un espacio seguro, innovador y moderno para vivir o trabajar. Actualmente la



empresa no está consolidada al 100 %, sin embargo, su mercado se ha ido extendiendo a toda la República Mexicana. La organización cuenta con sus oficinas en la alcaldía Miguel Hidalgo, así como sus bodegas en la alcaldía Cuajimalpa.

*Estructura organizacional*

El organigrama de la constructora consta de un director general del cual dependen dos áreas subordinadas que son la gerencia administrativa y la gerencia operativa. La gerencia administrativa se encarga de la gestión de los recursos con los que opera la empresa; mientras que en la gerencia operativa se encarga de la gestión de los proyectos de obra que se ejecutan.

*Análisis FODA*

Este análisis se realiza con la información brindada por parte de las gerencias y los jefes departamento. Se espera complementarlo mas adelante con información que resulte relevante de las entrevistas y las encuestas.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva entre el personal y sus jefes de departamento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Equipo y maquinaria adecuada</li> <li>• Seguridad personal adecuada</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda del mercado no está cubierta totalmente</li> <li>• Creación del departamento de mercadotecnia</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no está consolidada al 100%</li> <li>• No se cuenta con el área de RRHH completa</li> <li>• No se cuenta con manuales de procedimiento</li> <li>• Los objetivos no están establecidos por escrito</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que otra empresa adquiera mejor maquinaria</li> <li>• Otra empresa ofrezca precios más económicos</li> <li>• Que haya fugas de efectivo en los gastos por obra</li> </ul>

La siguiente información se obtiene de documentos, reportes, actas y archivos digitales propiedad de la empresa, utilizada únicamente para fines de análisis y constancia del proyecto “Elaboración de Manual de Organización Constructora de Proyectos SA de CV”. Del mismo modo la encuesta fue realizada al personal operativo y administrativo de la empresa, manteniendo el anonimato de los colaboradores.

<b>FINALIDAD</b>	
¿Cuál es el objetivo de la empresa?	Otorgar al cliente un espacio seguro, innovador y moderno para vivir o trabajar.
¿Qué beneficio ofrece a los clientes?	Materiales de calidad, ética profesional, precio justo
¿Qué valores son importantes para los gerentes y accionistas?	Honestidad, lealtad, respeto, ética profesional, humildad, socialmente responsable
<b>HISTORIA</b>	
¿Cómo surgió la idea de crear la empresa?	Por las ideas innovadoras de dos jóvenes arquitectos que deciden desprenderse de una empresa para la que trabajaban y crear la propia.
¿cómo se ha desarrollado desde entonces y en qué fase se encuentra?	De manera satisfactoria y se encuentra en la etapa de consolidación
¿Quién define los objetivos?	El director general en conjunto con los gerentes de las dos áreas
¿Están fijados por escrito?	No
¿Se están logrando?	No hay manera de medirlos, no se han medido
¿Son necesarias todas las funciones y puestos de la empresa para alcanzar dichos objetivos?	Si, pero se considera y se analiza la falta de dos departamentos: Sistemas y Mercadotecnia

¿Consideras deficiente algún departamento?	El departamento de Recursos Humanos
<b>UBICACIÓN</b>	
¿Qué forma legal tiene la empresa?	Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV)
¿En qué área está presente? regional/nacional	Nacional, actualmente se están realizando proyectos de obra en Ciudad de México, Guadalajara, Mérida y Monterrey
<b>BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS</b>	
¿Cómo está dividido el trabajo entre las personas?	El personal realiza las tareas de acuerdo con su puesto de trabajo
¿Las tareas están claramente definidas?	No siempre
¿Cuáles son las funciones más importantes?	Todas tienen un grado de importancia para el logro de objetivos
¿Existe un manual de Organización y/o Procedimientos?	No
<b>ESTRUCTURA</b>	
¿Cuál es la estructura central de la empresa?	De acuerdo con el organigrama
¿cómo está coordinada jerárquicamente?	La toma de decisiones se da de manera vertical, desde el director general hasta los demás departamentos
¿Cómo participa el personal en las decisiones?	No se toma en cuenta la participación
<b>DOCUMENTACIÓN</b>	

¿Existen reglas establecidas y definidas por escrito?	Existen reglas, pero no están definidas por escrito
¿Existen políticas y están establecidas por escrito?	No, no se conocen
¿Los procedimientos se ajustan a las normas?	Si
<b>COMUNICACIÓN</b>	
El personal de la empresa conoce la misión y visión de la empresa	El área de oficinas sí, pero el área de operación no.
¿Hay reuniones regulares en la empresa?	No, solo cuando se tratan asuntos de índole legal
¿La dirección/el gerente informa del logro de los objetivos?	No
¿La comunicación es rápida y directa?	La comunicación entre departamentos y empleados si, pero entre los directores y el personal no
<b>RRHH</b>	
¿Qué ventajas económicas, sociales y culturales conlleva trabajar en la empresa?	El salario es bueno, pero no se tienen muchas prestaciones
¿El personal se identifica con la empresa?	Si
¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	Si, pero en ocasiones hay preferencias personales para el ascenso de puestos
¿Existen programas de capacitación?	Si, pero no están actualizados

¿Cómo se incentiva y motiva al personal?	Llevar años sin incentivar al personal
¿Se brinda al trabajador el equipo necesario para realizar las tareas?	Si, uniformes y equipo de seguridad
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRABAJO</b>	
¿En qué estado se encuentran la maquinaria e instalaciones de la empresa?	En buen estado
¿Hay suficientes recursos técnicos y herramientas para llevar a cabo las tareas?	Si, lo que falta es capacitación
<b>FINANZAS</b>	
¿Cómo se elaboran los presupuestos para adquirir nuevas herramientas de trabajo?	Los elaboran las gerencias Administrativa y Operativas y son autorizadas por el director general
¿Se lleva un control de gastos por proyecto de obra realizado?	Si, pero no se supervisan dichos gastos

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Encuesta realizada al personal**

Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas a una población de 50 empleados del área operativa y 13 del área administrativa. Para efectos de recibir información veraz se mantuvo el anonimato del colaborador. Esto generó confianza en el empleado contribuyendo a la obtención de datos oportunos deseados.

### ENCUESTA LABORAL

La información obtenida será solo de carácter informativo, cuyo principal objetivo es mejorar las áreas de trabajo, así como el clima laboral.

#### I. Marque con una "X"

Área:

Administrativa
Operativa

Departamento

Recursos Humanos	Finanzas	Dirección de proyectos
Compras	Legal	Técnico y de obra

#### II. Seleccione la respuesta afín a su criterio

1. Principal motivo para trabajar en la empresa

1. Salario
2. prestaciones
3. ambiente laboral

2. ¿Te sientes comprometido con la empresa?

1. si
2. no
3. a veces

3. ¿Conoces la misión y visión de la empresa?

1. si
2. no

4. ¿Conoces los objetivos de la empresa?

1. si
2. no

5. ¿Se te informa sobre el avance o logro de los objetivos?

1. si
2. no

6. ¿Consideras que hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?

1. si
2. no

7. ¿En qué criterios se basan para el crecimiento laboral?

1. Experiencia/conocimientos
2. grado académico
3. antigüedad
4. otros

8. ¿Conoces las políticas de la empresa?

1. si
2. no

9. ¿Las políticas se encuentran establecidas por escrito?

1. si
2. no

10. ¿Conoces el reglamento de la empresa?
  1. Si
  2. no
11. ¿El reglamento se encuentra por escrito?
  1. si
  2. no
12. ¿Los procedimientos para realizar las tareas y actividades se ajustan a las normas?
  1. si
  2. no
13. ¿Realizas las tareas de acuerdo con tu puesto de trabajo?
  1. Si
  2. no, en ocasiones realizo actividades que no corresponden a mi área
14. ¿Las tareas que te corresponde realizar están claramente definidas?
  1. si
  2. no
  3. en ocasiones
15. ¿Consideras que hay puestos y funciones más importantes?
  1. solo algunos son importantes
  2. todos son importantes
16. ¿Se toma en cuenta tu opinión para la toma de decisiones?
  1. si
  2. no
  3. en ocasiones
17. ¿Existen programas de capacitación?
  1. si
  2. no
  3. si, pero no están actualizados
18. ¿Consideras que se incentiva y motiva al personal?
  1. si
  2. no
  3. en ocasiones
19. ¿Se brinda al trabajador el equipo necesario para realizar las tareas?
  1. si
  2. no
  3. en ocasiones
20. ¿En qué estado se encuentran la maquinaria e instalaciones de la empresa?
  1. Buen estado
  2. mal estado, pero se está dando mantenimiento
  3. pésimo estado, no se da mantenimiento
21. ¿Hay suficientes recursos técnicos y herramientas para llevar a cabo las tareas?
  1. si
  2. no
22. ¿Has tenido problemas para cobrar tu salario?
  1. si
  2. no
  3. a veces

## Anexo 2. Formato de entrevista para los gerentes de área y jefes de departamento.

### ENTREVISTA DE PROFUNDIZACIÓN REALIZADA A GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTO

*La información obtenida será solo de carácter informativo, cuyo principal objetivo es mejorar las áreas de trabajo, así como el clima laboral.*

- ¿Cuál es el objetivo primordial de la empresa?
- ¿Considera que la empresa se encuentra consolidada? ¿En qué porcentaje?
- ¿Cuál es su punto de vista en cuanto al crecimiento de la constructora?
- En la información obtenida de las encuestas a los empleados se identificó que hay un desconocimiento por parte de ellos de la misión, visión y objetivos de la empresa ¿qué opina al respecto?
- ¿Cómo considera que es la comunicación, de manera general, en todos los niveles?
- ¿La empresa tiene políticas? si la respuesta es afirmativa ¿éstas se encuentran establecidas y son de conocimiento de los colaboradores?
- ¿Considera que la cadena de mando está bien definida?
- ¿Considera deficiencias en algún departamento? ¿cuál?
- ¿Da algún incentivo o motiva de alguna forma a sus colaboradores?
- ¿Cree que existe compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa?
- Dentro de sus bitácoras están inscritos objetivos planteados semestralmente ¿Cómo dan seguimiento al cumplimiento de éstos?
- ¿Qué planes de acción han implementado para los objetivos no alcanzados?
- ¿Cómo son sus procesos de inducción para el personal nuevo en área operativa y en área administrativa?
- Dentro de las inquietudes del personal una de ellas se refiere al trato y beneficios que mantienen solo algunos empleados. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que este factor afecte la operación de la empresa?
- ¿Cómo son sus procesos de capacitación y actualización para el personal?
- Un porcentaje medio del personal del área operativa menciona que no se le entrega su salario completo ¿Qué opina y qué soluciones plantea al respecto?
- ¿Qué opina acerca de la implementación de un manual de organización de la constructora?

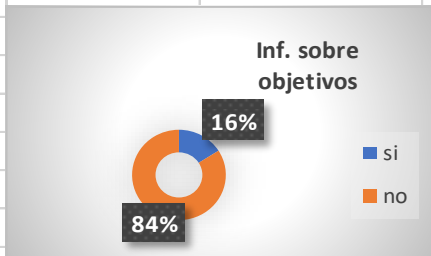


### Anexo 3. Recopilación y análisis de la información obtenida

1.Principal motivo para trabajar en la empresa		2. ¿Te sientes comprometido con la empresa?															
Opción	%	Opción	%														
salario	90	si	85														
prestaciones	0	no	15														
ambiente laboral	10																
<p>Estoy en la empresa por:</p> <table border="1"> <caption>Estoy en la empresa por:</caption> <thead> <tr> <th>Motivo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>salario</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>ambiente laboral</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>prestaciones</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>		Motivo	Porcentaje	salario	90%	ambiente laboral	10%	prestaciones	0%	<p>Compromiso</p> <table border="1"> <caption>Compromiso</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>si</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>no</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Porcentaje	si	85%	no	15%
Motivo	Porcentaje																
salario	90%																
ambiente laboral	10%																
prestaciones	0%																
Respuesta	Porcentaje																
si	85%																
no	15%																
3. ¿Conoces la misión y visión de la empresa?		4. ¿Conoces los objetivos de la empresa?															
Opcion	%	Opcion	%														
Si	23	Si	12														
No	77	No	88														
<p>Conocimiento Misión y Visión</p> <table border="1"> <caption>Conocimiento Misión y Visión</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>si</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>no</td> <td>77%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Porcentaje	si	23%	no	77%	<p>Conocimiento objetivos</p> <table border="1"> <caption>Conocimiento objetivos</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>si</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>no</td> <td>88%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Porcentaje	si	12%	no	88%		
Respuesta	Porcentaje																
si	23%																
no	77%																
Respuesta	Porcentaje																
si	12%																
no	88%																

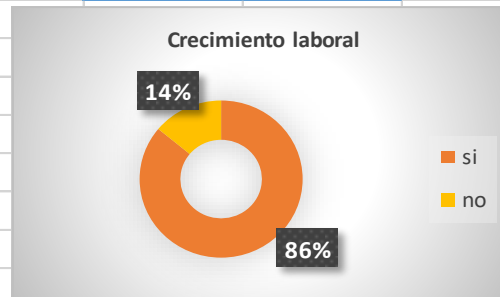
**5. ¿Se te informa sobre el avance o logro de objetivos?**

Opción	%
si	16
no	84
<b>Total</b>	<b>100</b>



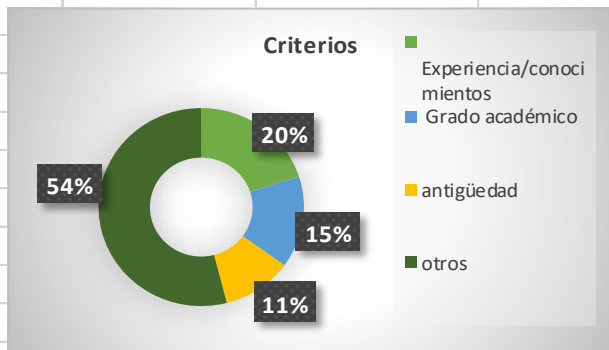
**6. ¿Consideras que hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?**

Opción	%
si	86
no	14
<b>Total</b>	<b>100</b>



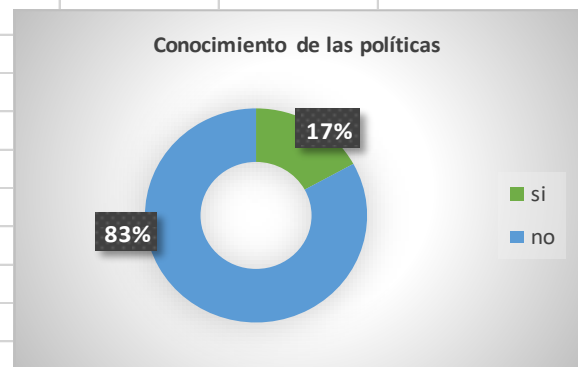
**7. ¿En qué criterios se basan para el crecimiento laboral**

opción	%
Experiencia/conocimientos	20
Grado académico	15
antigüedad	11
otros	54
<b>Total</b>	<b>100</b>



**8. ¿Conoces las políticas de la empresa?**

Opción	%
si	17
no	83
<b>Total</b>	<b>100</b>

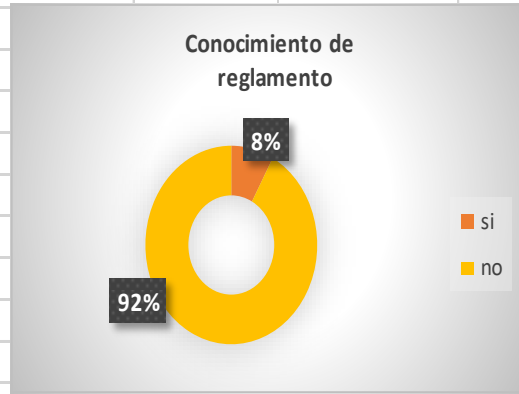


**9. ¿Las políticas se encuentran establecidas por escrito 10. ¿Conoces el reglamento de la empresa?**

Opción	%
si	0
no	100
<b>Total</b>	<b>100</b>



Opción	%
si	8
no	92
<b>Total</b>	<b>100</b>



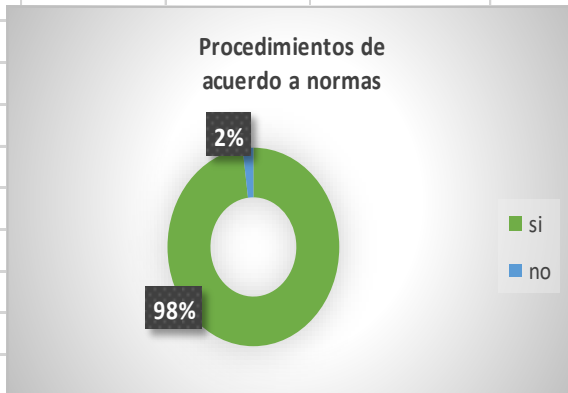
**11. ¿El reglamento se encuentra por escrito?**

Opción	%
si	0
no	100
<b>Total</b>	<b>100</b>



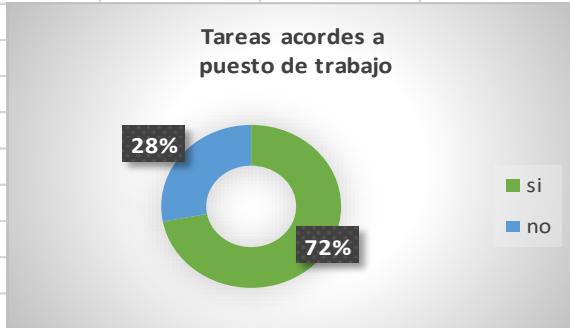
**12. ¿Los procedimientos para realizar las actividades se ajustan a las normas?**

Opción	%
si	98
no	2
<b>Total</b>	<b>100</b>



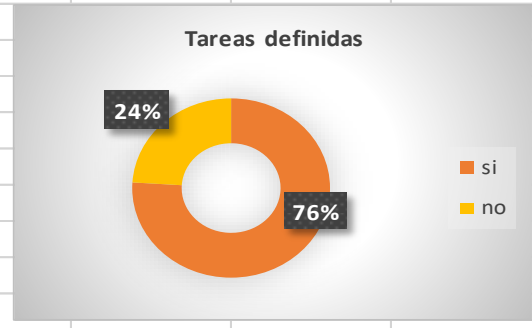
13. ¿Realizas las tareas de acuerdo con tu puesto de trabajo?

Opción	%
si	72
no	28
<b>Total</b>	<b>100</b>



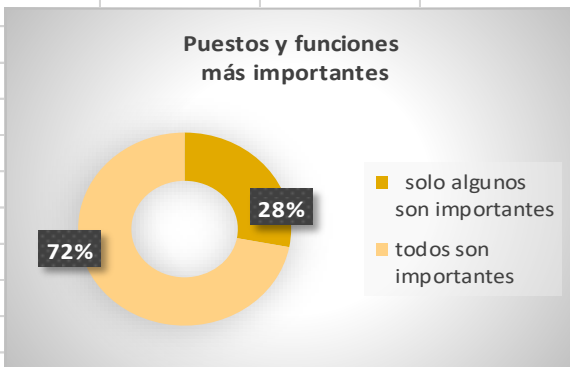
14. ¿Las tareas que te corresponde realizar están claramente definidas

Opción	%
si	76
no	24
<b>Total</b>	<b>100</b>



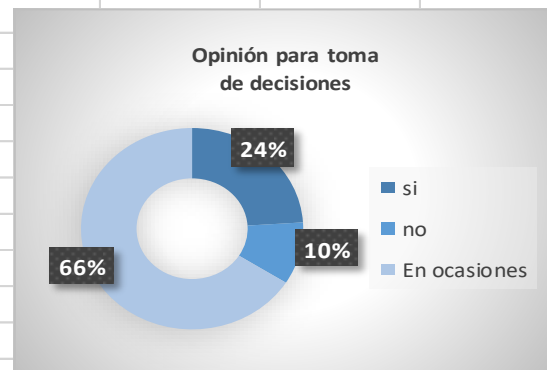
15. ¿Consideras que hay puestos y funciones más importantes?

Opción	%
solo algunos son importantes	28
todos son importantes	72
<b>Total</b>	<b>100</b>



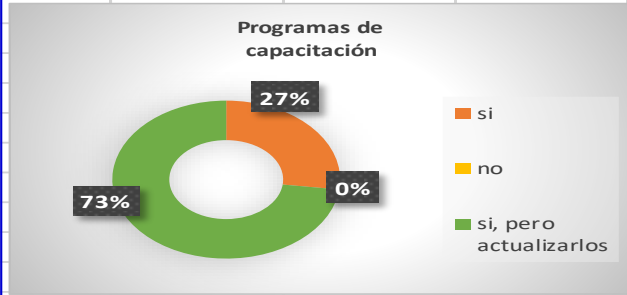
16. ¿Se toma en cuenta tu opinión para la toma de decisiones

Opción	%
si	24
no	10
En ocasiones	66
<b>Total</b>	<b>100</b>



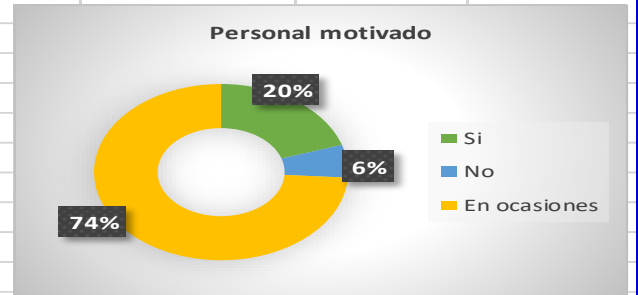
**17. ¿Existen programas de capacitación?**

Opción	%
si	27
no	0
si, pero actualizarlos	73
<b>Total</b>	<b>100</b>



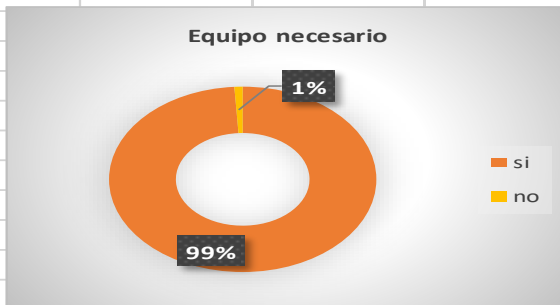
**18. ¿Consideras que se incentiva y motiva al personal?**

Opción	%
Si	20
No	6
En ocasiones	74
<b>Total</b>	<b>100</b>



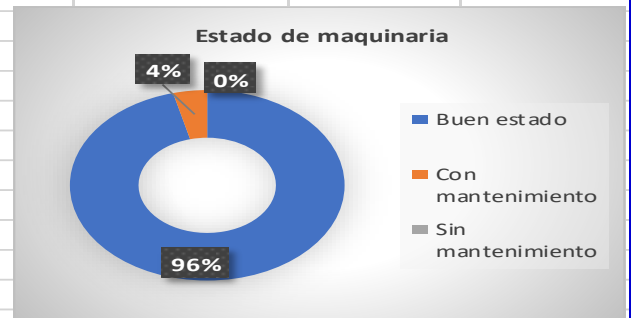
**19. ¿Se brinda al trabajador el equipo necesario para realizar las tareas?**

Opción	%
si	99
no	1
<b>Total</b>	<b>100</b>



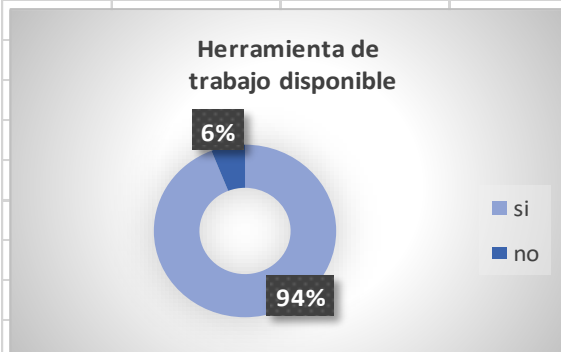
**20. ¿En qué estado se encuentran la maquinaria e instalaciones de la empresa**

Opción	%
Buen estado	96
Con mantenimiento	4
Sin mantenimiento	0
<b>Total</b>	<b>100</b>



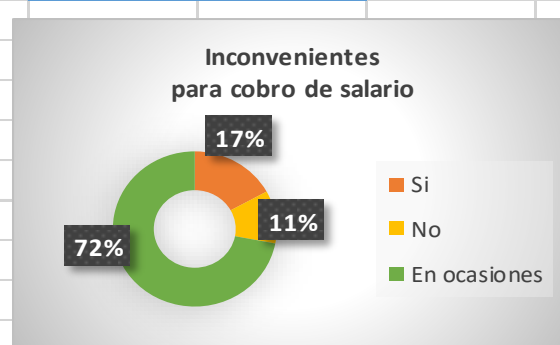
**21. ¿Hay suficientes recursos técnicos y herramientas para llevar a cabo las tareas?**

Opción	%
si	94
no	6
<b>Total</b>	<b>100</b>



**22. ¿Has tenido problemas para cobrar tu salario?**

Opción	%
Si	17
No	11
En ocasiones	72
<b>Total</b>	<b>100</b>



### 3.9 Problematicación

En mi experiencia como Auxiliar del área de RRHH observé una serie de inconvenientes que dificultaban mi trabajo dentro del departamento. Pero ahora desde la Gerencia Administrativa pude tener una visión global de lo que estaba pasando en la organización. En primera instancia, al elaborar el análisis FODA de manera general ya había detectado algunas oportunidades y debilidades de acuerdo con la documentación obtenida, sin embargo, la encuesta nutrió más el estudio.

De este modo el análisis FODA que se realizó al principio se complementó con la siguiente información obtenida:

#### Fortalezas:

- La empresa cuenta con equipo y herramientas de trabajo propias para evitar el alquiler.
- Cuenta con un excelente historial crediticio y el respaldo de Bancos para acceder a créditos en caso de ser necesario
- Métodos de diseño y construcción innovadores
- Personal profesional con capacitación constante y actualización en materia de ingeniería y arquitectura

#### Oportunidades:

- Ofertar la gama de servicio que ofrece la Constructora
- Contar con proveedores que brinden crédito
- Consolidación de la empresa

#### Debilidades

- Poco tiempo de vida en el mercado de la construcción por ende la marca no es reconocida
- Reuniones esporádicas de parte de los socios para el seguimiento de proyectos
- No hay plan de marketing ni presupuesto para el mismo

#### Amenazas

- Gran número de empresas constructoras con más años de experiencia (competencia)
- La reducción de la economía por la pandemia originada por el virus de la COVID 19
- El incremento elevado de los materiales de construcción en ciertos estados de la República

Después de haber realizado el análisis FODA se aplicaron las encuestas y se reunió la información obtenida. El resultado de las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico fueron las siguientes:

1. Deficiente administración en el departamento de RRHH
2. Falta de comunicación entre las dos Gerencias (administrativa y operativa) y hacia los departamentos.
3. Deficiente administración del personal técnico y de obra
4. Falta de estrategias administrativas del área de Gerencia

Como se puede observar el resultado del diagnóstico refleja puntos desfavorables en cuestión administrativa de algunos departamentos y áreas. La falta de comunicación entre la Gerencia Operativa y la Administrativa constituía un gran problema. Al no haber una buena coordinación entre éstas, afectaba el trabajo hacia los demás departamentos. Tal es el caso del departamento de RRHH, cuya gestión deja muchos vacíos administrativos en cuestión de clima laboral (motivación, ascenso de puestos, etc.).

Como otro punto focal, se observó que la mayoría de los empleados no contaban con un manual para realizar las tareas. Las actividades que realizaban eran guiadas solo por una persona que les “ayudaba cuando podía”. Esto resulta una limitante para la productividad del empleado, así como un desmotivante para ejercer sus actividades con compromiso. Cabe recalcar que, si bien para los trabajadores de obra no se considera necesario un manual de trabajo, si es necesario uno de operaciones cuando se trata de utilizar la maquinaria.

En el área técnico y de obra surgió la problemática de que no existía un control adecuado de las nóminas de personal de obra. Dentro de la información recabada se encontró que el personal recibe menos salario que el que se declara en sus recibos de

nómina. Esto causa molestia y descontento de los trabajadores, puesto que no se les entregaban dichos recibos. Para la empresa podría representar un problema legal a futuro. Aunado a esto, hay personal con faltas y retardos que reciben sueldos completos, esto repercute en el ambiente laboral de los demás trabajadores.

Por otra parte, y no menos importante, las gerencias carecen de estrategias administrativas, o no se ejecutan correctamente. El desarrollo y ejecución de estas estrategias constituyen un pilar muy importante para la organización, Las estrategias permiten conocer el avance de los objetivos, los recursos y los caminos a seguir ante cualquier eventualidad. Dentro de mi papel como Administrador Educativo pude notar la falta de claridad de la visión, Misión y Objetivos hasta del área de Gerencia. Por ende, las estrategias no estaban bien planteadas ni fundamentadas.

A partir de las afirmaciones expuestas en el análisis obtenido del diagnóstico se establecieron las siguientes acciones a realizar:

- Modificación de la Misión, Visión y Objetivos por parte de la organización, estipulándolos por escrito.
- Establecimiento de estrategias administrativas acordes a los nuevos lineamientos
- Elaboración de Manual de Organización donde se incluyan los manuales de inducción para el departamento técnico y de obra, Finanzas y RRHH.

### **3.10 Modificación de la visión y misión del negocio**

La misión y la visión son directrices que establecen el propósito de toda organización. A través de ellas, se plantean los objetivos a mediano o largo plazo. En primera instancia, la misión en palabras de Robbins (2017) “es la declaración del propósito de una organización” (p. 136), es decir, para qué fue creada la empresa, institución u organización.

En este contexto, para Chiavenato (2017), la misión de una organización “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (p. 17).

Mientras que para Kotler (2016) la misión “es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una



declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización” (p.41).

En consecuencia, se puede definir a la misión como la razón de ser de una empresa, el motivo principal por el que fue creada que sirve de guía para la toma de decisiones y el logro de objetivos. Pero la misión por sí sola no funciona si no se sabe a dónde se quiere llegar. De este modo la visión del negocio juega un papel igual de importante.

Para Fleitman (2000), la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” pág. 125. Del mismo modo Kotler (2016) define a la visión como:

Aquella que trasciende de la misión y da una propuesta al futuro de la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y, por lo tanto, permite la identificación clara de los objetivos estratégicos. Los objetivos deben estar enfocados en alcanzar la visión (pág. 78)

Es así como la visión del negocio refleja a donde se dirige la empresa a largo plazo.

Plasma las ambiciones que tiene la organización dentro del ramo en que se encuentra. Es por ello por lo que, tanto la misión como la visión son igual de importantes para una organización puesto que constituyen en conjunto su identidad. Es importante tenerlas claras para dirigir adecuadamente la organización.

A partir de los conceptos anteriores se acordó replantear la misión y visión del negocio las cuáles serán las guías al momento de tomar decisiones estratégicas. La modificación se dio tomando en cuenta que la misión resuma la esencia de la organización y la visión refleje las ambiciones del negocio a mediano y largo plazo; esto es 5 y 10 años. La redacción de estos dos elementos implicó un proceso laborioso, analítico y reflexivo.

El proceso de redacción se realizó de manera exhaustiva puesto que implicó conocer muy bien la actividad que realiza la empresa, el mercado donde se desenvuelve y cómo encaja su oferta particular en la demanda de ese mercado. Requirió también una poderosa capacidad de síntesis para expresarlo todo de manera

clara y comprensible en unas pocas líneas. El proceso estuvo dirigido por el director general (principal fundador), en colaboración con otros dos socios fundadores, los Gerentes y una servidora.

Además de su función principal, que es servir de guía en la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia, la misión y visión sólidamente definidas incrementa la eficiencia y el compromiso de los trabajadores, quienes comprenden hacia donde se dirige la organización y pueden identificarse con sus valores y razón de ser. Por otra parte, estos elementos constituyen una vía rápida y clara de dar a conocer la organización a sus clientes, accionistas, usuarios, proveedores y ante la sociedad en general, mediante los medios de comunicación.

En primer lugar, para la redacción de la misión los miembros de equipo respondieron las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué y para que existe la organización?
- ¿Qué les ofrece la organización a nuestros clientes, usuarios, beneficiarios?
- ¿Qué caracteriza a los clientes, usuarios, beneficiarios a los que pretende servir la constructora?
- ¿Qué hace diferente a la organización respecto a sus competidores?

Tomando en cuenta los puntos anteriores, la reconstrucción de la misión de la constructora quedó de la siguiente manera:

Satisfacer con excelencia las ideas y proyectos de nuestro cliente, proporcionando un servicio personalizado, presupuestos competitivos y un alto compromiso que incluye eficacia, profesionalismo y calidad en cada una de nuestras obras y servicios.

En segunda instancia, se redactó la visión del negocio. Mientras que la misión se enfoca en la razón de ser de la empresa en el presente, la visión pone la mirada en el futuro y tiene que ver con metas y aspiraciones. El texto de la visión debe mostrar como la empresa se ve a sí misma en un lapso de unos 5 a 10 años. Tal es el caso de la Constructora, que en su visión consiste en incrementar su cuota de mercado para convertirse en la primera opción de los clientes y usuarios. Al plantear la visión fue necesario mezclar realismo e idealismo a partes iguales.

De este modo que la visión del negocio quedó redactada de la siguiente manera:  
Ser la empresa mexicana líder con mayor presencia en el sector, teniendo como prioridad la innovación de nuevas formas y procesos constructivos, respetando las normas y lineamientos, comprometidos con la calidad, seguridad y cuidado del medioambiente.

Después del establecimiento de la misión y la visión, estos conceptos se plasmaron en el libro de Actas de la empresa. Se les comunicó a los colaboradores por medio de memorándum y posteriormente se plasmaría en el manual de la organización. El asentamiento de estos dos elementos fundamentales en la Constructora constituyó un primer avance significativo para su consolidación.

### **3.11 Propuesta “Diseño e implementación de Manual de Organización”**

El presente Manual de Organización propone mejorar la gestión administrativa, contribuir a la solución de los diferentes problemas internos que se identificaron en el análisis FODA y el diagnóstico empresarial realizado a la Constructora. La implementación del manual de organización tiene por objetivo establecer mecanismos de control y coordinación de las funciones y actividades de los diferentes puestos y áreas. Dentro de este manual se integran los manuales de procedimientos que se consideran necesarios en los diferentes departamentos, dejando un margen de holgura para los que se planeen implementar en el futuro y su actualización.

Contenido del manual de Organización:

a) Base legal. Todo documento propio de la empresa que implica información relevante de la misma debe llevar un acuerdo de confidencialidad y una declaración legal.

b) Identidad. En este apartado se incluirán la información y datos de la constructora. Dichos datos son: razón social de la empresa, nombre comercial y logotipo. Del mismo modo de debe colocar el lugar y fecha de elaboración del manual, los responsables de su elaboración y de su revisión, así como el número de revisión.

c) índice. Aquí se describirán los capítulos que constituirán el documento.

d) Introducción. Se realiza una breve introducción donde se explica qué y para qué es el Manual de Organización. También se detalla su ámbito de aplicación y las versiones que se irán ajustando en el futuro.

e) Antecedentes históricos. Se da a conocer la creación de la empresa, las personas involucradas en la misma. Aquí también se incluirá la misión, visión y valores de la organización establecidas.

f) Organigrama. Se anexará la representación gráfica de la estructura orgánica.

g) Estructura orgánica. En este apartado se describirán las áreas y departamentos de la organización. De igual manera se detallarán las funciones y sus actividades.

h) Manual de procedimientos para el departamento de RH. En este manual se incluirán diagramas de procedimientos para la capacitación del nuevo personal, así como becarios. Los procedimientos que se considerarán son: *altas y bajas de personal en el IDSE, altas y bajas de obra en SIROC, elaboración de nómina y timbrado de nómina.*

i) Manual de procedimientos para el departamento de Contabilidad: En este manual se incluirán procedimientos de capacitación de personal nuevo y becarios. Los procedimientos que se incluirán son; *timbrado de CFDI's versión 4.0, elaboración de REP's versión 4.0, cancelación de CFDI's versión 4.0, ingreso al portal del SAT para la obtención de documentos fiscales.*

j) Manual de procedimientos para el departamento Técnico y de Obra: Los procedimientos que se incluirán son: *Manejo adecuado de nube de puntos, Manejo adecuado de retroexcavadora cargadora, Manejo adecuado de excavadoras, Manejo adecuado de Compactadoras, Manejo adecuado de elevadores de pluma.*

h) Directorio. Se incluyen nombre cargo, teléfono, correo electrónico de los jefes de los diferentes departamentos.

Con relación a la información del diagnóstico realizado era conveniente y necesario la implementación del presente manual. La principal recomendación que se hace es el seguimiento de este por parte de los responsables de cada departamento. Esto contribuirá en el cumplimiento de las políticas de la empresa, su productividad, por ende, alcanzará sus objetivos de manera eficaz.

Del mismo modo su aplicación mejorará la comunicación gerente-empleado, creando una estructura orgánica adecuada. De esta manera se fomenta que las líneas de responsabilidad sean claras con lo que se realizará una mejor distribución de tareas

y mandos. Esto promoverá en el colaborador un compromiso con la empresa; mediante su motivación y capacitación constante.

### **Conclusiones**

El objetivo de este trabajo fue determinar si ¿El Administrador Educativo cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para intervenir en el desarrollo organizacional de una empresa privada no escolar de manera eficiente y eficaz? Este estudio se llevó a cabo en una empresa cuyo ramo es la construcción. Actualmente es donde presto mis servicios como profesional de la licenciatura.

Para poder realizar este proyecto primero fue necesario hacer un análisis de los conceptos de Administración y Administración Educativa; esto permitió darle un enfoque apropiado a la temática. En este sentido, es preciso mencionar a los autores en los que se basó en el presente trabajo: Chiavenato, Agustín Reyes Ponce, Manuel de Puelles, Manuel Fernández Ríos, por mencionar algunos. De estos autores se retomaron los conceptos de Administración, Administración educativa, eficacia, eficiencia, organización (como entidad), entre otros.

Esto permitió desarrollar la siguiente etapa de la investigación de origen cualitativo (enfocado en una empresa privada no escolar). En primera instancia, se realizó un análisis FODA y una evaluación diagnóstica de la organización. Dicho análisis arrojó como resultado una ineficiencia en la administración de la constructora. En cuanto a los resultados obtenidos estos puntos se explican a continuación.

Al referirse a la administración de personal, en los primeros resultados se notó la evidente falta de comunicación entre personal y áreas gerenciales. Por otro lado, había un descontento por la desigualdad en la asignación de tareas. Si bien se considera al personal como pilar para que una empresa funcione; es evidente que aquí han descuidado esa parte tan importante. Como solución puntual se firmaron acuerdos para llevar a cabo reuniones rápidas de jefes inmediatos con el personal a cargo y reuniones mensuales con gerentes para el informe de logro de objetivos.

En cuanto al aspecto financiero y de materiales se encontraron fugas de efectivo desde el nivel jerárquico más bajo. Esto derivado de una nula supervisión de los encargados de obra. Como medida inmediata se pidió un reporte y gastos semanal a

los encargados de obra y el llenado de un inventario de materiales y herramientas que se llevará a cabo en los siguientes meses. Se hizo especial énfasis en la importancia de mantener un control adecuado tanto de los recursos financieros y materiales a cada miembro del personal.

Como aspecto final y el de mayor relevancia en el estudio realizado fue que el personal no estaba entrenado para las funciones que desempeñaba, es decir no existía una preparación o adiestramiento hacia sus tareas. La mayoría de los empleados no sabían cuáles eran sus tareas principales, e inclusive hacían otras que no les correspondía a sus áreas. Esto generaba conflictos, falta de motivación y, por ende, una ineficiente productividad.

Por esta razón, se logró la implementación de la propuesta para la mejora de la administración: un manual de procedimientos para la organización. En este manual se incluyeron las actividades que se deben realizar de acuerdo con los puestos y funciones de cada área. Además, se anexaron los procedimientos para realizar cada actividad de manera puntual y entendible. En el manual también se incluye toda la información de la constructora como su historia, misión, visión y por supuesto un aviso de privacidad.

El proceso para llevar a cabo este trabajo no fue sencillo. Sin embargo, se lograron identificar áreas de oportunidad que tenían que ver exclusivamente con el área de administración de la constructora, en todos sus rubros, de personal, financieros y materiales. Teniendo en cuenta que toda organización debe basar sus actividades en una buena administración fue necesaria la toma de decisiones a nivel gerencial para la transformación de las cosas. Con ello se obtuvo la incorporación de nuevas formas de trabajo y una nueva visión para el negocio y el logro de sus objetivos. Así mismo se pretende generar en el empleado un compromiso con la empresa y sus recursos.

Si bien este estudio se enfocó en una organización de índole privada, los procedimientos y el método que se utilizó se pueden llevar a cabo en cualquier organización. Esta investigación puede ser llevada a cabo en cada organización que presente la misma o similar problemática. Sin embargo, este trabajo presenta un nivel de holgura para que el investigador genere sus propias técnicas de trabajo para llevar a cabo una investigación de esta naturaleza.

Finalmente, lo expuesto anteriormente permite concluir que con este estudio se demuestra que el administrador educativo egresado de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional cuenta con los conocimientos necesarios obtenidos en los años de carrera para intervenir en el desarrollo organizacional de una empresa privada no escolar. Pero no solo para involucrarse sino también hacerlo de manera eficiente y eficaz dando como resultado, un cambio positivo en la forma de trabajar, en la toma de decisiones y sobre todo en la administración del negocio con propuestas innovadoras.

### **Referencias bibliográficas**

Chiavenato I., (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGraw Hill.

Chiavenato I., (2007). Capítulo 3: Teoría clásica de la administración. Introducción a la teoría general de la administración (pp. 69-83) Séptima edición. McGraw Hill.

Chiavenato I., (2007). Capítulo 4: Enfoque humanista de la administración. Introducción a la teoría general de la administración (pp. 83-99) Séptima edición. McGraw Hill

Chiavenato I., (2007). Capítulo 5: Enfoque neoclásico de la administración. Introducción a la teoría general de la administración (pp. 125-159) Séptima edición. McGraw Hill

Fernández M. y Sánchez J. (1997). Definición de eficacia y eficiencia. Ediciones Díaz de Santos SA Juan Bravo 3-A Madrid.

Fleitman, J., (2000). Negocios exitosos. McGraw Hill

Iborra, M., et al. (2006). Fundamentos de dirección de empresas conceptos y habilidades directivas. Universidad de Valencia

Jiménez, W. (2003). Evaluación del pensamiento administrativo en la educación costarricense. 1 reimpresión de la 2 edición. Editorial EUNED. Costa Rica

Kotler, P. (2016) Marketing 16va. Ed. Pearson Educación de México

Puelles, M., et al (1986). Capítulo primero: administración y educación (pp. 21-46). Elementos de administración educativa. Centro de publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.

Reyes, A. (2007). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2007). Previsión (pp.181-241). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2007). Planeación (pp.243-272). Administración Moderna. Editorial Limusa



Reyes, A. (2007). Organización (pp.275-313). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2007). Integración (pp.335-382). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2007). Dirección (pp.383-432). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2007). Control (pp.440-464). Administración Moderna. Editorial Limusa

Reyes, A. (2004). Administración de empresas: teoría y práctica. Primera parte. Editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. Pearson Educación.

Sander, B, (1996). Introducción y parte I en Gestión Educativa en América Latina. Editorial Troquel.