

Reseña: El trance de entre la administración a la gestión educativa  
Review: The Process from Administration to Educational Management  
*Arisai Torres-Morales<sup>a</sup>, Clara Carlson Morales<sup>b</sup>*

---

**Abstract:**

This literary review of chapter one, The Process from Administration to Educational Management, from the book *Liderazgo, Gestión, Administración e Investigación Educativa: Una Visión de Futuro* [Leadership, Management, Administration, and Educational Research: A Vision for the Future] written by Dr. Benjamin Ojeda Chávez, it highlights in an important way the transition from administration to educational management, the chapter follows a development according to its structure, analyzing from an in-depth perspective of concepts, reaching objective conclusions about what educational management involves and what the administration can contribute to its development and success in its area of competence. The purpose of this book is to provide well-defined concepts on management and administration, analyzing the impact they have when introduced in education, they are different terms but they are closely related, the administration holds all the theoretical all planning, and management leads to practice and supervises the proper implementation of plans, strategies etc. The book also aims to develop a correct vision on the management of educational institutions.

This book and in particular the chapter are highly recommended for all those undergraduates, postgraduates and those who currently occupy an administrative position at any level of an educational institution.

**Keywords:**

*Administration, Educational Management, Business*

---

**Resumen:**

Esta reseña del capítulo uno, El trance de entre la administración a la gestión educativa, del libro *Liderazgo, Gestión, Administración e Investigación Educativa: Una Visión de Futuro*, escrito por el Doctor Benjamín Ojeda Chávez, resalta de manera importante la transición de administración a gestión educativa, el capítulo sigue un desarrollo acorde a su estructura, realizando un análisis desde una perspectiva profunda de conceptos, llegando a conclusiones objetivas sobre lo que implica la gestión educativa y lo que la administración puede aportar para su desarrollo y éxito en lo que a su área compete. El propósito de esta obra es proporcionar conceptos bien definidos sobre gestión y administración, analizando el impacto que tienen al introducirse en la educación, son términos diferentes, pero están sumamente relacionados, la administración sostiene todo lo teórico toda la planificación, y la gestión lleva a la práctica y supervisa la implementación correcta de los planes, estrategias etc. La obra también pretende desarrollar una visión correcta sobre la dirección de instituciones educativas.

Este libro y en particular el capítulo uno es ampliamente recomendable para todos aquellos universitarios, quienes estudian algún posgrado y para los que actualmente ocupan algún puesto administrativo en cualquier nivel de institución educativa.

**Palabras Clave:**

*Administración, Gestión educativa, Empresa*

---

**Introducción**

El libro *Liderazgo, Gestión, Administración e Investigación Educativa: Una Visión de Futuro*. En su capítulo número uno, El Trance de Entre la Administración a la Gestión

Educativa, escrito por Benjamín Ojeda Chávez, licenciado en Filosofía y Comercio Internacional, con maestría en Educación y Administración Pública y doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano, por la Universidad Internacional de Poitiers Francia en la Escuela Superior de

---

<sup>a</sup> Autor de Correspondencia, Universidad Linda Vista, <https://orcid.org/0009-0007-5790-8908>, Email: [arisai.torres@ulv.edu.mx](mailto:arisai.torres@ulv.edu.mx)

<sup>b</sup> Universidad Linda Vista, <https://orcid.org/0000-0002-9752-8033>, Email: [clarita.carlson@ulv.edu.mx](mailto:clarita.carlson@ulv.edu.mx)

Educación Nacional de la Enseñanza Superior y la investigación. En los últimos 21 años su desempeño se ha basado en la formación de docentes, además de ser docente y asesor de tesis en diversas universidades e instituciones de educación superior, tal como la Universidad Autónoma de México, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Universidad Autónoma de Yucatán, la Universidad Autónoma de Tamaulipas, el centro de Internacionalización en Competencias Profesionales, el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa, la Universidad Pedagógica Nacional, la Benemérita y Centenaria Normal del Estado y la Escuela Normal de Estudios Superiores del Magisterio, en México. Se ha desarrollado como conferencista en Instituciones de nivel medio superior y superior, Normales y universidades, donde sus principales temas tratan sobre temáticas pedagógicas como: Investigación educativa, Axiología, educación, diseño curricular, desarrollo humano, filosofía, ética y epistemología. Dentro de sus investigaciones podemos encontrar: Antropología filosófica y pedagogía mexicana. Estilos de liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento académico, entre otros.

En algunas de las publicaciones del autor se pueden encontrar: El Rostro de la antropología filosófica náhuatl, el Carácter y las funciones Sociales de la Educación y la juventud de San Luis Potosí. Obras que derivan de algunas de sus investigaciones más relevantes en su carrera profesional, estas publicaciones siguen una línea de información diferente en comparación con esta publicación.

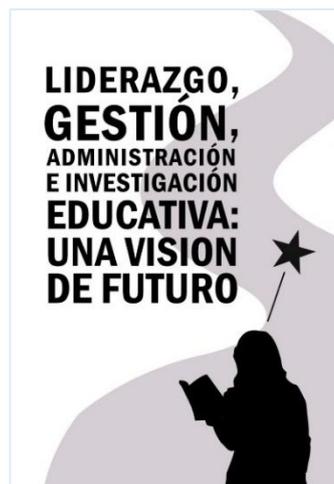
El libro Liderazgo, Gestión, Administración e Investigación Educativa: Una Visión de Futuro, tiene una sola edición, presentada en el año 2022, la publicación fue realizada por el Centro de Investigación para la Administración Educativa (CINADE), e impreso en México. Contiene 5 capítulos con un total de 315 páginas. El capítulo uno es parte del contenido de este libro, el cual describe la implementación del proceso administrativo en el ámbito escolar, desarrollando la gestión educativa, sus características, necesidades y desafíos que enfrentan a futuro.

El objeto de esta reseña es sobre el capítulo uno, El trance de entre la administración a la gestión educativa. El autor Benjamín Ojeda resalta su importancia desde el prólogo, exponiendo con un lenguaje sencillo para todo lector familiarizado con la educación, la evolución de la administración educativa hacia el campo de la gestión, las diferencias y cambios generados en el terreno de las organizaciones educativas. La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la

planificación algo en definitiva más objetivo, sino la gestión educativa solo puede ser entidad como nueva forma de comprender y conducir las organizaciones escolares, la gestión educativa supone la interdependencia de varias ideas teóricas que se vuelven prácticas con el paso del tiempo y la aplicación correcta de los procesos.

### Figura 1

Portada del libro: *Liderazgo, gestión, administración e investigación Educativa: una visión de futuro.*



Nota. Obtenido de *Liderazgo, gestión, administración e investigación Educativa: una visión de futuro*, (p.1), por B. Ojeda, 2022, CINADE.

### Desarrollo

La reseña del capítulo 1, "El trance de entre la administración a la gestión educativa", se analizó de forma ordenada, acorde a la estructura original que presenta el capítulo, que se comparte a continuación:

#### 1.- El trance de entre la administración a la gestión educativa.

- 1.1. Lo que el concepto es.
- 1.2. Una situación de concepción.
- 1.3. Etimología y Morfología.
- 1.4. Delimitación de significado en la educación.
- 1.5. Administración traer o tener en control.
- 1.6. A la escuela ¿cómo en la empresa?
- 1.7. La educación es una empresa.
- 1.8. Controlo luego administro.
- 1.9. El gesto de la gestión educativa.
- 1.10. En el equilibrio se encuentra la virtud.
- 1.11. En el equilibrio está lo gestivo.
- 1.12. Conclusiones recapituladas.

Este capítulo hace énfasis sobre la importancia de la administración y el éxito que ha tenido en el ámbito empresarial en este siglo. Fábricas, gobiernos, empresas virtuales, etc. utilizan la teoría administrativa para llegar al éxito de sus objetivos, la institución educativa, no es la excepción, y ha buscado con esmero implementar el proceso administrativo en el área escolar, llevando esto a lo que conocemos como gestión educativa. En este contexto se presentan muchos desafíos, porque esto no se trata solo de implementar la administración, sino encontrar el balance en el ambiente escolar, creando modelos y teorías contextuales que aporten no solo a lo comprensión sino al desarrollo del ámbito administrativo educativo.

### El concepto

Para entender a fondo “El trance de entre la administración a la gestión educativa” el autor expresa la necesidad de primero comprender el concepto desde una perspectiva epistemológica, resaltando que el resultado del conocimiento se debe a la interacción o dialéctica del sujeto frente al objeto, ya que el sujeto mediante los sentidos capta de manera cognitiva los aspectos que lo rodean, generando así ideas, procesos mentales, deducciones, metáforas, entre otras cosas. De este proceso se produce el conocimiento más puro que pudiese haber, un proceso cognitivo que también se le conoce como proceso interactivo o dialéctico, todo esto derivado de la interacción entre el sujeto y el objeto, de esta manera se llega al conocimiento desde diferentes realidades. Siguiendo esta línea sobre el concepto, el autor propone determinar lo que define o conceptualiza la administración y la gestión educativa, siendo estos, objetos que llevan a conocimientos profundos para el sujeto.

En la obra podemos leer que al hablar de administración se encuentra una puntualización epistémica natural hacia lo objetivo, es decir hacia lo material u objeto, caso contrario con gestión, ya que este tiene un enfoque subjetivo e intersubjetivo, se explica mejor si lo consideramos como sujeto, la persona, todo lo que ella conlleva en el sentido del orden. La administración tiene una naturaleza material, algo echo por una mano, una obra, un dibujo o bosquejo, algo que la mente crea pero que es ejecutado por un sujeto; así la administración enfoca la guía de la obra de la acción sobre las cosas, por otro lado, el vocablo gestión expresa sujetos, individuos, gente, conjunto de personal y sus características, todo aquello que lleve a la subjetividad e intersubjetividad. El autor escribe que la gestión en términos más sencillos conlleva a la negociación, acuerdos, deberes, comportamiento, normas, dialogo en una dirección de bien

común y ético de los individuos o en su caso todo lo contrario a lo correcto o verdadero. La obra muestra en general que la administración tiene un enfoque delimitante a objetos o cosas, es por eso que existe teoría al respecto y la gestión son sujetos a determinadas situaciones contextuales, es decir en dirección de la práctica, de esta manera se puede administrar la gestión o gestionar la administración.

### Origen y significado de la educación

La obra dice que los orígenes del enfoque clásico de la administración se dan por las necesidades generadas por la revolución industrial, así lo expone el autor, y sigue diciendo, que a causa del desarrollo acelerado y desorganizado de las empresas se buscó crecer en su administración, buscando un enfoque científico, racional, secuenciado “administrado” para el logro de objetivos o productos, de aquí los objetivos.

Al vincular la administración con la educación la obra sostiene que no se busca brindar conceptos empresariales a una escuela, esto no serviría para mucho, el objetivo principal es definir la educación y luego encuadrar el contexto. En general la educación se define como un tipo de actividad social, en donde se ejerce influencia sobre los individuos, buscando su preparación para la vida, formarlos para la realidad que les compete. La educación puede ser concebida como un proceso de dirección o gestión social de carácter educativo, la educación sola no hace, pero puede lograr cosas importantes, como abrir caminos e intervenir en el mundo. El autor considera que los educadores influyen en la formación de pensamientos y sentimientos de los educandos, llegando a tener gran influencia sobre ellos. Hoy en día esto se concibe como orientación y guía en función del liderazgo del educador proporcionando un aprendizaje significativo en los educandos, esta actividad es un proceso de dirección consciente dirigido a la formación integral de las personas.

### Lo administrativo

El autor da un enfoque administrativo a la educación, mencionando que en las instituciones educativas se integran procesos que interactúan como subsistemas con un carácter holístico, conformando así su sistema de gestión en contexto. Estos procesos se les denominan de formación, investigación, de extensión a la comunidad, de los recursos humanos, materiales y financieros, siendo estos las etapas del proceso administrativo, en el contexto escolar. La obra expresa que en este enfoque se puede denotar dos dimensiones principales siempre y cuando la institución educativa constituya un sistema organizativo

mayor y más complejo, estas dimensiones son, la de los objetos (Recursos materiales) y la de los sujetos (Recursos humanos) o mejor llamada como gestión, la primera dimensión expresa la influencia de los órganos directivos representados por el director, rector, subdirectores, órganos colegiados, estos se encargan de dirigir o gestionar los proyectos educativos en sus aspectos más generales, el carácter material, financiero y recursos humanos así como su utilización racional para el desarrollo eficiente del proceso educativo en general; constituye el nivel más alto en la escala jerárquica de dirección de una institución educativa y su representación oficial, este también puede tomar decisiones sobre la implementación de los planes y programas de estudios, matrículas y otros aspectos del proceso docente así como ejecutar en lo fundamental las acciones de relaciones públicas que vinculan a la institución con la sociedad, la otra dimensión expresa la influencia de la institución educativa, esencialmente de formación, se refiere a la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en sí mismo, a la razón de ser de la institución educativa. El autor expresa que, así se encuentra una interacción que implica que en la administración, haya la figura de sujetos, directivos, liderazgo, profesores, procesos enseñanza-aprendizaje y además aspectos objetivos de recursos materiales. Estas dimensiones en la práctica con enfoque educativo han de fundirse como un todo para lograr los objetivos más generales de las instituciones educativas.

A la escuela ¿cómo en la empresa?

El autor sostiene, que la escuela como institución no es una empresa, porque, aunque se formen personas, y se asimile a una variable empresarial, no aplica para el servicio educativo. La obra también muestra que el término gestión en educación es ayudar a gestionar las emociones de los demás, para el logro de su inteligencia; hecha por un individuo que ya ha gestionado sus emociones para educar a los demás sujetos, estos es gestión educativa algo diferente de la administración educativa. Se educa no solo en las aulas sino también en el ejercicio de la gestión. Se considera que no es lo mismo administrar la educación que ejercer la educación, hay personas que se han dedicado a la administración educativa pero nunca han tenido la experiencia docente, cuando se administra sin experiencia docente el estilo o enfoque es objetivo sin duda, pero un ingrediente que ayuda a transitar a la gestión es el ser docente y administrar, así el enfoque permite o facilita la gestión.

En la página 45 del capítulo uno, el subtema "La educación es una empresa", el autor hace énfasis en el principio administrativo rígido, este afirma la existencia de grupos de acciones homólogas que se realizan de modo

racional de la misma manera que se opera un oficina burocrática, o una empresa industrial o bien los servicios como los de salud. Se trata de acciones de administración igualitaria para diferentes sectores, con principios de planteamiento, confección de programas operativos, distribución de los recursos materiales y humanos, control de funcionamiento de los servicios, documentación y archivo de las decisiones en expedientes, depósitos, bancos, control de horarios o faltas del personal. La obra afirma, cuando la escuela es una empresa el usufructo no es el estudiante y sus procesos, sino la ganancia financiera, racionalizar los principios funcionales muy valorados, la subordinación funcional para prever resultados. La administración supone un sistema de faenas rutinarias jerárquicamente dependientes, mediante las cuales se abrevian tareas de tipo o de cantidad en procesos o productos. Sin embargo, la diferencia social, el reconocimiento de la complejidad de las organizaciones hacen ineficaz cualquier intento de controlar jerárquicamente rutinas y obstruyen toda posibilidad de cambios que no sean pura estética o pantalla, evidenciando lo no viabilidad de la escuela como empresa.

Controlo luego administro.

Otra parte de la obra menciona sobre el error de controlar y luego administrar, esta regulación muy a menudo conductista contribuye al control del funcionamiento técnico, hay supervisión y castigo, restringidamente observar las conductas frente a un reglamento general y abstracto que especifica deberes, más aún, la tecnología de a favor con el circuito cerrado que lejos de ser seguridad es control o morbo. En la institución escolar hay consecuencias del control externo y formal de las tareas técnicas, pues incrementa la pérdida de especificidad de lo educativo y también iguala toda supervisión a una personalización de los incumplimientos registrados por no estar previstos o permitidos en la reglamentación. La obra expone que el control del funcionamiento global de la enseñanza se diluye, se fragmenta en segmentos especializados y hace imposible una visión global u holística de la calidad educativa, menos aún, permite revertir la situación inmediatamente, ajustarla o reorientarla en términos de aumento de la profesionalidad. Según el autor la falta de comunicación en el interior de las instituciones, y la incomunicación o comunicación deficiente con el entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos siendo de esta manera que se refuerza una cultura burocrática en la que no existe una imagen global acertada sobre los niveles de desempeño de la organización escolar; es decir sobre la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos pues no sería una prioridad. En el contexto del autor, el control

se puede considerar como un sistema de aplicación de la ley es decir del reglamento, y también se valora en torno a él, la autoridad se concentra en la cumbre y controla a reglamento una ejecución que se piensa individual, despachando incluso a capricho personal en la base del sistema, algo así como un ego directivo. Con ellos no solo se desprecia la dimensión relacional del clima organizacional, si no que se deja de lado el fenómeno constitutivo central de la educación que es la relación educativa; un vínculo que es y debe ser entre personas de carácter presencial.

### Administración y Gestión

En la obra leemos que uno de los grandes inconvenientes en la administración escolar, es cuando las direcciones se dedican solo a la administración en general de recursos y disociada de las tareas pedagógicas, no se brindan lineamientos y se impide la construcción de una visión comunitaria de la organización. A nivel de aula se aplica lo descontextualizado, siendo rehenes de la política administrativa en turno, se cumplió y se entregó, o bien se subió a plataforma cuando la entrega administrativa no evidencia la realidad del proceso pedagógico.

La obra expresa que la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

**Tabla 1**

*El trance de entre la administración a la gestión educativa.*

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Cumplimiento de manuales teóricos o de certificación	Escucha y evaluación de necesidades prácticas
Estructuras cerradas a innovar	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Énfasis en lo rutinario	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipos diálogos

Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y con estrategia
Implica ganancia, competitividad	Implica desarrollo humano, competencia
Teórico-objetivo	Práctico-subjetivo (intra e inter)
Filosofía, visión, misión y valores declarados-ciencia	Filosofía, visión, misión, intrínsecos y valores vividos-conciencia-
Ego directivo	Consenso, dialogo, acuerdos, compromisos.

Nota. Obtenido de *Liderazgo, gestión, administración e investigación Educativa: una visión de futuro*, (p.59), por B. Ojeda, 2022, CINADE.

### Conclusión del autor de la obra

El autor concluye, la administración no es lo mismo que gestión y cuando son educativas se tiñen diferentes, pues las ideas refuerzan la gestión educativa en los diferentes contextos, bajo condiciones cambiantes, haciendo, recreando, renovando, re sistematizar y mejorar objetivos, prácticas, reflexiones en el contexto organizacional, generando una cultura diferente y autentica. También postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. Se reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito ni aun único tiempo ni ser generada por un único actor. No hay gestión sin asociación, interacción y consenso, lo gestivo es un concepto que implica un balance entre lo administrativo y gestión educativa, es el momento crítico, decisivo y trascendental por lo que pasa una persona entre objetos en un contexto, así trasladándolo al ámbito propio de gestión, es el trayecto- no un medio ni un fin-, es el proceso-inacabado e inacabable-, no es un híbrido de entre administración y gestión educativa, pues toma la persona individual además de colectiva, para transitar por la administración y gestión en interrelación.

### Conclusión

Finalizando, se puede decir que la obra cumplió el objetivo de proporcionar un concepto bien definido sobre gestión y administración y su relación en la educación, por lo que en contexto de la gestión y la administración, es importante considerar que ambos términos son totalmente diferentes, cada uno aporta características específicas a su entorno.

El análisis profundo de la transición de la administración a la gestión educativa nos da una perspectiva clara de los conceptos, desarrollando así una visión de los procesos

que implica esta transición, pues los elementos de la administración corresponden a desarrollar planes, estrategias, proyectos, etc. y la gestión se encarga de ponerlos en acción a través de todas las herramientas, elementos, que integran el concepto. La transición de la administración a la gestión educativa conlleva un proceso meticuloso, que no altere el balance de ambos conceptos. La obra expone también nuevas formas de integración que construye profesionalismo en la investigación, asesoramiento profesional, consultorías, y la co-evaluación.

La educación y lo gestivo incluye teorizar y llevar a las prácticas de comunicación horizontal, cooperación, además de construcción de redes colectivas, para el fortalecimiento institucional desde y para las personas involucradas. Desde mi punto de vista tenemos una obra muy buena, el autor hace una importante aportación al área de la educación. En mi opinión este libro y en particular el capítulo uno es ampliamente recomendable para todos aquellos universitarios, quienes estudian algún posgrado y para los que actualmente ocupan algún puesto administrativo en cualquier nivel de institución educativa.

## Referencias

- [1] Ojeda Chávez, B. (2022). El trance de entre la administración a la gestión educativa. En Ojeda Chávez, B. (Ed.), *Liderazgo, gestión, administración e investigación Educativa: una visión de futuro* (pp. 27-73). CINADE.