

## REFLEXIONES SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA. EL CASO DEL DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCASTO Y EL DEL DOCTORADO EN PEDAGOGÍA DEL ICYTEG

**Autora: Dra. Elia Olea Deserti<sup>1</sup>**

### Introducción

Los centros educativos orientan sus esfuerzos en el logro de su misión y a mediano plazo, su visión. De ahí que los procesos de planificación, la práctica del liderazgo, el ambiente organizacional, el modelo educativo apoyado en tecnología y la distribución de las tareas -principalmente- son impactados por la gestión que juega un papel determinante en el desempeño de las escuelas y el éxito de los programas educativos.

La gestión ha sido preocupación de los sociólogos, administradores y psicólogos, remontándose a la primera mitad del siglo pasado, teniendo distintas perspectivas de estudio que van desde un enfoque sistémico o hacia aspectos muy específicos tales como la interacción entre los miembros de la organización, la comunicación, el alcanzar un objetivo económico, la visión centrada en los procesos como el de las instituciones educativas donde se vincula la gestión al aprendizaje.

A finales del siglo XX la gestión educativa fue el centro de atención en los estudios de la administración y, ahora, en el primer lustro del siglo XXI recibe mayor influencia de las políticas educativas y de los cambios que a nivel internacional y nacional se tienen en la sociedad lo que se ve reflejado en los objetivos de los centros educativos. Las acciones de gestión se llevan a cabo en los centros educativos que ofrecen niveles educativos que van desde la educación básica al posgrado, Sin embargo el interés de estudiar la gestión se orientó hacia dos programas doctorales en los que se observaron diferentes logros a pesar de que las acciones administrativas eran llevadas a cabo con el interés de lograr propiciar la formación de investigadores y cumplir con uno de los objetivos primordiales que es contar con una eficiencia terminal aceptable.

### Desarrollo

El doctorado que corresponde al nivel estudios de más alto nivel, independientemente que el programa educativo sea de carácter presencial, semipresencial o tutorial, pretende crear investigadores que sean capaces de hacer estudios vinculados con el sector productivo o que fortalezcan la teoría, para ello cada institución educativa que oferta estos programas realizan acciones de gestión para lograr alcanzar tales objetivos propiciando un manejo óptimo de recursos.

Desde el punto de vista de la normatividad, se tiene que la UNESCO en 1995 en la Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el siglo XXI manifestó que este nivel educativo era determinante para propiciar el desarrollo sociocultural y

---

<sup>1</sup> Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás. Carpio 471. Col. Plutarco Elías Calles, C.P 11340. eliaolea@hotmail.com, ely\_olea@yahoo.com.mx Tel. 5729-6000 ext. 61664 y 61826.



económico de los pueblos por lo que las instituciones educativas deberían desarrollar competencias y conocimientos nuevos en sus educandos ya sea fueran de licenciatura, especialización, maestría o doctorado.

En 1997 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hizo un diagnóstico sobre la educación superior en México recomendando, al final, que es necesario un mayor desarrollo en este nivel ya que se requiere de recursos que sean capaces de desarrollar la ciencia y la tecnología a través de la investigación, así como desarrollar los docentes que lo atienden.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en su diagnóstico consideró que mundialmente se están viviendo grandes avances en la ciencia y la tecnología, en el acceso y transformación de la información lo que se refleja en su producción, siendo cada día mayor la diferencia entre los países centrales y periféricos, reapareciendo la intolerancia actitudinal con base en el origen racial y étnico lo que ha llevado a distintos conflictos<sup>2</sup>.

De hecho, en México, la normatividad educativa corresponde a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y el Programa Nacional de Educación que se establece en cada sexenio a partir del Plan Nacional de Desarrollo y que de acuerdo al corte temporal de esta investigación, corresponde a la gestión de Vicente Fox 2001-2006. En dicho Programa educativo se menciona que un sistema de educación superior de buena calidad es aquél que satisface las necesidades del desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano y que sea promotor de innovaciones y se encuentre abierto al cambio<sup>3</sup>. Asimismo, en el caso del Instituto Politécnico Nacional al cual pertenece uno de los programas doctorales en los que se averiguó sobre su gestión, se cuenta con el Programa de Desarrollo Institucional del IPN 2001-2006 en el que se considera que es un reto el formar recursos humanos de alta calidad para hacer al país más competitivo.

En otro orden de ideas pero que son los ejes rectores de esta investigación, se quisiera puntualizar que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Una buena gestión lleva al éxito educativo ya que incide en el clima organizacional, el liderazgo, la planeación del uso de los recursos, la distribución del trabajo y la productividad.

Aunque existen estudios sobre logros alcanzados en los centros escolares, se desea mencionar los de Levine y Lesote (1990), Sheerens (1992) y Creemens (1994) quienes mencionan que son numerosos los factores que influyen en la gestión educativa y así en el rendimiento escolar. Otros investigadores han encontrado la importancia del liderazgo ejercido por el director, la organización escolar y la toma de decisiones. Sammons et al (1995) resumen investigaciones realizadas en Gran Bretaña y Estados Unidos, mencionando como factores el liderazgo profesional, la visión y metas compartidas, el clima laboral, concentración en el proceso de enseñanza, expectativas, el refuerzo positivo a acciones apropiadas, seguimiento del proceso educativo a través de la evaluación, derechos y responsabilidades

<sup>2</sup> ANUIES. (2004). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. Una propuesta de la ANUIES, 3ª. Reimpresión. México: ANUIES, pp. 5-8.

<sup>3</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México, 2000, p. 183.



compartidas, organización intencional de la enseñanza y para el aprendizaje y la cooperación con la comunidad.

*Problemática.* El estudio se realizó sobre el Doctorado en Ciencias Administrativas (DCA) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional (IPN) el cual inició sus actividades en 1962. Durante un poco más de treinta años, estuvo funcionando como un programa presencial; sin embargo se detectó la necesidad de flexibilizar el programa pues estaba impidiendo el ingreso a aspirantes que por tener una actividad profesional de docencia, investigación o de desarrollo de bienes/servicios en el mercado de trabajo, no contaban con el tiempo suficiente para asistir a clase. Este problema se reflejaba en una baja eficiencia terminal e insuficiencia en la actividad de investigación. Entre 1983 y 1994 egresaron de este sistema presencial setenta y cinco doctores de los cuales sólo once obtuvieron su grado; a pesar de que se actualizó el currículo no se incrementó el número de graduados. Así que en 1995 se modificó el programa llegando a un doctorado tutorial, personalizado, con un mínimo de escolarización propiciando la investigación y favoreciendo la colaboración del IPN con otras instituciones educativas, así como con el sector productivo. Sin embargo, alumnos inscritos, que viven en la Ciudad de México y algunos, incluso, son docentes politécnicos comentan informalmente que desconocían muchos de los trámites académico-administrativos, además de que las comisiones tutoriales se integraban por doctores invitados de otras escuelas del IPN o fuera del Instituto a pesar de que se contaba con una planta de 13 doctores de tiempo completo y 3 doctores con tiempo parcial observándose, además, que la cantidad de estudiantes aceptados por semestre no llegaban a tres.

Ahora bien, respecto al otro programa estudiado, se tiene que es un Doctorado en Ciencias especialidad Pedagogía (DCEP) que se imparte en el Instituto de Ciencias, Humanidades y Tecnologías de Guanajuato (ICYTEG) el cual fue establecido en 1999. De acuerdo a la información obtenida, en cada semestre ingresan entre veinte y treinta aspirantes que provienen del propio estado de Guanajuato, de Aguascalientes e incluso del D. F. La planta de docentes radica en otras entidades federativas y la gran mayoría de los profesores son egresados del propio Instituto.

El programa doctoral de ICYTEG es semipresencial, pero los estudiantes sólo tomaban clases dos días a la semana. En el cuarto semestre cursaban materias por videoenlace con un grupo de Zacatecas (sucursal del propio instituto). Se contaba con sólo un docente quien fungía como tutor para el desarrollo de sus tesis. Este programa fue reconocido por el CONACYT, pero con la recomendación de que en dos años tenían que contar con graduados, un área de investigación y mejorar su infraestructura y el equipamiento.

Respecto al *método* se partió del supuesto de que las características de los estudiantes (edad, género y estado civil) determinan la aceptación del programa doctoral y así de su interés por obtener el grado con poca influencia de la gestión propia de la institución educativa.

Se elaboró un cuestionario similar para los dos programas, en el que además de solicitarles sus datos generales, se averiguó información sobre los propios estudiantes y los docentes, así como el currículo, la administración, la infraestructura, la ubicación del centro educativo que impartía el programa doctoral, el costo y la imagen de la institución/escuela. Dichas variables se manejaron en una segunda parte del cuestionario en el que se incluyó un cuadro con 34 afirmaciones



en el que la muestra total tenía que seleccionar entre cuatro niveles de aceptación (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo). El cuestionario fue piloteado y se atendieron algunas observaciones respecto a las instrucciones. Se calculó su confiabilidad mediante tres métodos (Guttman, Spearman-Brown y correlación entre mitades) obteniéndose un coeficiente promedio de .6533.

Con relación a las muestras, no fue posible obtenerlas en forma aleatoria al azar usándose grupos de sujetos voluntarios. En el caso del DCA se tuvo cuidado de incluir en la muestra sólo a doctorandos/doctores que no hubieran iniciado el programa durante el segundo semestre del 2005 pues hubo cambios en la jefatura del departamento y la cantidad de alumnos aceptados por semestre se incrementó a un promedio de quince solicitantes por semestre. Se tuvo que usar las direcciones electrónicas de los estudiantes y doctorandos, además de retomar la información de los propios doctores que laboran en la ESCA, integrándose al final una muestra de  $n = 18$ . Respecto al DCEP se aplicaron los cuestionarios personalmente en Irapuato, Guanajuato, a estudiantes de los dos primeros semestres, obteniendo una  $n = 39$ . También se realizó una entrevista a la persona responsable del departamento de Doctorado de la SEPI-ESCASTO el 18 de enero de 2006<sup>4</sup>.

Una vez aplicados los cuestionarios y analizada la información se pudo identificar que respecto a la edad, en el caso del DCA, el rango se encontró de 30 a 72 años. Las dos terceras partes se ubicaron entre 30 y 50 años y la otra tercera parte tenía una edad que fluctúa de 55 a 72 años, por lo que se puede pensar que son personas con mucha experiencia. En el caso del DCEP un 83% tenían una edad entre 31 y 50 años y el resto de 21 a 30 años, notándose era una muestra de sujetos más jóvenes. Con relación a su estado civil, en el DCA se identificó que la tercera parte eran solteros y el resto eran casados o fueron casados ya que se tiene un 11% de viudos y otro 11% separados/divorciados. En la muestra del DCEP la mayoría eran casados, sólo un 10% eran solteros (los maestros de educación básica se casan jóvenes).

De acuerdo al género, se identificó mayor número de doctorandos/doctores masculinos (61%) en el DCA y en el DCEP, sólo el 41% eran masculinos.

Al DCA se les preguntó los años en que iniciaron su programa doctoral, que fueron en 1974, 1978, 1989 y 1991, un estudiante en cada uno de esos años; en 1998 dos; en el 2000, 2001 y 2002 empezaron sus estudios tres personas cada año y también en el 2003, 2004 y 2005 (una cada año). Ahora bien, respecto a la fecha en que obtuvieron el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, se informó que en los años 1978, 1995, 1999, 2000 y 2002 se contó con un graduado cada uno de estos años; en los años 2003 y 2004 hubieron dos personas que obtuvieron su grado en cada uno de estos años y en julio del 2006 se tuvo un graduado más. Estos datos dan un total de 10 personas graduadas, lo cual representa el 55.5% de la muestra.

Asimismo se pudo detectar que tres de los integrantes de la muestra pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores y dos de ellos trabajan en el IPN..

En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos en los dos programas

SERVICIO ADMINISTRATIVO	
DCA (IPN)	DCEP (ICYTEG)
En general se consideró ineficiente este	Para la mayoría de los integrantes de la

<sup>4</sup> La guía de la entrevista tenía preguntas relacionados con: tipo de estudiantes, requisitos de ingreso, modalidad, información escrita sobre el doctorado, normatividad, currículo, docentes, comisiones tutoriales, infraestructura, servicio administrativo, costos, instalaciones y datos estadísticos a partir del programa con modalidad tutorial.

<p>servicio, especialmente Control Escolar. Casi las dos terceras partes de la muestra opinó que las secretarías y el personal administrativo les atiende con cortesía. La mitad de los integrantes de la muestra expresó que los directivos no les atienden adecuadamente. La asignación de las aulas es oportuna. Sólo un tercio de los doctorandos manifestó que eran suficientes la cantidad de becas que otorga el IPN. La mayoría consideró que es insuficiente la difusión que se hace del programa.</p>	<p>muestra es eficiente este servicio, lo cual se confirma ya que también opinaron que era eficiente el área de Control Escolar. La mayoría consideró que el personal administrativo y las secretarías les trataban con amabilidad y casi la totalidad opinó haber recibido un trato apropiado por parte de sus directivos. La asignación de las aulas es oportuna. Las tres cuartas partes de la muestra consideraron era adecuada la cantidad de becas que otorga el Instituto. La mayoría dijo era adecuada la difusión del programa.</p>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>DCA (IPN)</b>	<b>DCEP (ICYTEG)</b>
<p>La mayoría estuvieron de acuerdo al considerar eran adecuados los salones. Más de las tres cuartas partes de este programa consideraron no era apropiado el acervo de la biblioteca de la SEPI, con base en sus necesidades. Sólo cerca de una cuarta parte consideró la escuela está a gran distancia de su domicilio lo cual es natural pues el programa se ofrece a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Casi la totalidad de los integrantes de esta muestra consideró son adecuados los salones. Más de la mitad mencionaron que el Instituto estaba a gran distancia de su domicilio ya que algunos viajan varias horas para asistir a clases (hay alumnos del centro y del norte del país). Una pequeña parte de los alumnos opinó que se resolvían fácilmente los problemas de las clases que se transmitían por videoenlace.</p>
<b>COSTOS</b>	
<b>DCA (IPN)</b>	<b>DCEP (ICYTEG)</b>
<p>Los costos del programa son aceptables, aunque una tercera parte no estuvo de acuerdo puesto que el pago que realizaban no correspondía al servicio que recibían. La mayoría opinó que el pago de derechos es apropiado para la obtención del grado.</p>	<p>Más de la mitad expresó que el pago a los eventos era adecuado a los beneficios recibidos. Los costos del programa son aceptables. Para la obtención del grado, casi las dos terceras partes expresó su acuerdo en el pago que realizan.</p>
<b>NORMATIVIDAD</b>	
<b>DCA (IPN)</b>	<b>DCEP (ICYTEG)</b>
<p>Cerca de la mitad dijo desconocer la reglamentación. La mayoría consideró que la cantidad de clases/asesorías eran suficientes para desarrollar la tesis. Casi las tres cuartas partes mostró acuerdo con la duración de su programa.</p>	<p>La gran mayoría estuvo de acuerdo con la cantidad de clases que se tienen que cubrir por cada asignatura del programa. También la mayoría estuvo de acuerdo con el tiempo asignado (número de semestres) para la realización de su doctorado.</p>
<b>ALUMNOS</b>	
<b>DCA (IPN)</b>	<b>DCEP (ICYTEG)</b>
<p>Para la mayoría de los doctorandos/doctores de esta muestra, el estudio del programa influye en su ingreso al SNI. Cerca de la quinta parte de la muestra no mostró interés en obtener el grado. Casi la totalidad de la muestra expresó que lo aprendido puede aplicarlo a sus labores profesionales. Un poco más de las tres cuartas partes se</p>	<p>Más de la mitad de los estudiantes mostró acuerdo en considerar que podrían llegar a ser reconocidos como investigadores nacionales. La mayoría de la muestra consideró que al hacer el doctorado es que desean graduarse. Casi la totalidad de los integrantes de esta muestra opinaron que lo que aprenden en</p>



siente orgulloso de haber cursado o estar cursando el programa, lo que hace alusión a la motivación de pertenencia.	sus clases puede tener aplicación práctica en sus funciones profesionales.
PROFESORES	
DCA (IPN)	DCEP (ICYTEG)
<p>Los profesores realizaban sus funciones docentes de acuerdo a los cursos y al tipo de estudiantes. La mayoría percibe a sus maestros como bien preparados que además desarrollan una actitud crítica en los doctorandos.</p> <p>Una mínima parte de los integrantes de la muestra indicaron que los directores de tesis no cuentan con el nivel de experiencia requerido para esta función.</p> <p>Aunque la mayoría estuvo de acuerdo con el modelo educativo del programa, un poco más de una cuarta parte, que estudió con este modelo, dijo no estar de acuerdo con él.</p>	<p>Los docentes de este programa utilizan técnicas didácticas apropiadas a las asignaturas y a los doctorandos. Los docentes están bien preparados y casi todos consideraron que los maestros propician el desarrollo de una actitud crítica en sus alumnos. Casi las tres cuartas partes opinaron que los directores de tesis eran expertos; También la mayoría piensa que sus docentes tienen grado de doctor.</p> <p>El modelo semipresencial de este programa es percibido como el adecuado para atender las necesidades actuales.</p>
IMAGEN	
DCA (IPN)	DCEP (ICYTEG)
<p>La mayoría consideró se podría recomendar el programa. También la mayoría afirmó que ese era el programa que quería estudiar (satisfacción), aunque existe una minoría que opinó lo contrario.</p> <p>Para más de una cuarta parte de la muestra el programa no tiene buen prestigio.</p>	<p>La mayoría opinó que este programa era lo que en realidad quería estudiar.</p> <p>Asimismo, también una gran parte de la muestra consideró que su programa doctoral era reconocido como de prestigio.</p>
CURRÍCULO	
DCA (IPN)	DCEP (ICYTEG)
<p>La mayoría de los integrantes de la muestra indicó que el programa forma a los estudiantes como investigadores.</p> <p>Cerca de la mitad de los doctorandos (adscritos al programa tutorial) opinó que es inapropiada la planeación de las materias que integran el currículo, seguramente se debe a la falta de orientación de qué cursos tomar, dónde, etc. Además de que no acuden a la sesión de inducción al inicio del programa.</p> <p>Una tercera parte dijeron no era fácil este programa, corroborándose en el hecho de que más de la quinta parte opinó que no eran apropiadas las materias; sin embargo la mayoría estuvo de acuerdo con la periodicidad que con que se debían cursar las asignaturas/asesorías. Un poco más de la mitad consideró que las materias de metodología de la investigación les beneficia en el desarrollo de su tesis.</p>	<p>La gran mayoría de la muestra opinó que el programa les formaba como investigadores.</p> <p>Respecto a las materias que se imparten por videoenlace, un poco más de la mitad dijo que están bien planeadas estas asignaturas.</p> <p>Cerca de una quinta parte afirmó que el currículo no era fácil de estudiar y esto se corrobora con el reactivo en donde la mayoría de la muestras expresó estar de acuerdo con que las asignaturas son apropiadas al tipo de programa doctoral, así como la periodicidad con la que se imparten.</p> <p>Los temas del programa están actualizados.</p> <p>La gran mayoría opinó que las materias de metodología de la investigación eran determinantes para el desarrollo de la investigación que presentarán en su tesis de grado.</p>



Se calcularon **correlaciones** y en el caso del DCA se detectó asociación entre el género y el considerar adecuada la programación de tutorías o de clases por semestre. En el DCEP hubo asociación entre el estado civil y los costos en la obtención del grado.

**Conclusiones sobre el DCA.** Este programa está favoreciendo a las instituciones del sector público en las que hacen docencia y la mitad también hace investigación. No se buscó el programa, sino que fueron informados del mismo por sus compañeros de trabajo y/o amigos o porque hicieron la maestría en la ESCA. Se estudió el doctorado por aspectos personales como satisfacción personal/aumentar su capital cultural y sólo a una pequeña parte le interesó por mejorar su desempeño laboral. Opinaron que había deficiencias en el servicio administrativo, en la difusión y la forma en que se desarrollo el programa, en el acervo de la biblioteca, la cantidad de becas y el conocimiento de la normatividad, lo cual corresponden a acciones de gestión.

**Conclusiones sobre el DCEP.** Este programa favorece principalmente a los docentes de educación básica, ya que la mayoría de los estudiantes de este doctorado trabajan como docentes en escuelas secundarias, primarias o jardines de niños. Casi una cuarta parte de esta muestra tiene cargo de funcionario. Sólo una tercera parte cuenta con el grado de maestro en ciencias. Tampoco hubo una búsqueda de doctorados adecuados a sus necesidades pues la mayoría obtuvieron información por parte de sus amigos y compañeros de trabajo o el sindicato y sólo un poco más de la décima parte se enteró del programa doctoral por el propio ICYTEG en donde realizó sus estudios de maestría.

Para la muestra de ambos programas se consideró adecuada la cantidad y calidad de las asesorías que recibían puesto que tenían los docentes apropiados los que apoyaban el desarrollo de sus tesis, además de ser favorecidos con la materia de metodología de la investigación. Los costos y la infraestructura eran adecuados. Aceptaron ser formados como investigadores e informaron se sentían orgullosos de pertenecer al programa y tener la posibilidad de aplicar lo aprendido,

### Bibliografía

Alvariño, C., Arzola S. Brunner, J., Recart, M. Vizcarra, R. "**Gestión escolar: un estado del arte de la literatura**". Paideia No. 29, 2000.

ANUIES. (2004). **La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo**. Una propuesta de la ANUIES, 3ª. Reimpresión. México: ANUIES.

Casassus, Juan. "**Problemas de la gestión educativa en América Latina**". Octubre 2000. Xerografía.

ESCA/Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica. (s/f). **Catálogo 1982**. México.

Garduño, Susana, Olea, Elia y Castro, Marisela. (2000). "**Los doctorados tutoriales, un modelo de enseñanza**" en revista Investigación Administrativa. Año 29 No. 87. agosto-diciembre. México.

INSTITUTO DE CIENCIAS, HUMANIDADES Y TECNOLOGÍAS DE GUANAJUATO (s/f). **Reglamento de Posgrado**.



(2002). **Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006**. México: Dirección de Publicaciones del IPN.

**Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional**. México. Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1981.

OCDE. **Exámenes de las políticas nacionales de educación**. México, educación superior. Francia, 1997.

**Reglamento de Estudios de Posgrado del Instituto Politécnico Nacional**. Gaceta Politécnica Núm. 317, Año XVII. Volumen XVII. Mayo 1991. México.

Resenos, Edmundo. (2004). **“Programa de doctorado en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas”** en Unidad Empresa 3 (7): 40-50, diciembre. Bogotá Colombia.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. **Programa Nacional de Educación 2001-2006**. México. 2001.

UNESCO. **Conferencia mundial sobre la educación superior** en Revista de Educación Superior No. 107, julio-septiembre de 1998. México: ANUIES.

**“Fomento a la Investigación Educativa”**

